

Strategia S.C. APAVITAL – S.A.

[2013-2018]

► [15.03.2013]

1. Introducere

2. Viziunea și identitatea Societății

3. Cerințe privind dezvoltarea S.C. APAVITAL – S.A. în intervalul 2013-2018

4. Misiunea Societății

5. Obiective strategice

6. Obiective tactice

7. Opțiuni strategice

8. Criterii de performanță și niveluri țintă

9. Resurse

10. Plan integrat de dezvoltare 2013-2018

11. Planuri de dezvoltare la nivel de arie funcțională

12. Concluzii

13. Anexe

► Pagina 1

CUPRINS

1	INTRODUCERE	5
2	VIZIUNEA SI IDENTITATEA SOCIETĂȚII	6
3	CERINȚE PRIVIND DEZVOLTAREA S.C. APAVITAL – S.A. ÎN INTERVALUL 2013-2018	7
3.1	PREZENTAREA SOCIETĂȚII.....	7
3.1.1	SCURT ISTORIC	7
3.1.2	OBIECTUL DE ACTIVITATE.....	8
3.1.3	DESCRIEREA GENERALĂ A ACTIVITĂȚII.....	9
3.1.4	ORGANIZAREA STRUCTURALĂ ȘI SISTEMUL DE RESURSE UMANE.....	11
3.2	CERINȚE PRIVIND DEZVOLTAREA STRATEGICĂ A SOCIETĂȚII	15
3.2.1	CERINȚE LEGISLATIVE.....	15
3.2.2	CERINȚE TEHNOLOGICE.....	16
3.2.3	CERINȚE ECONOMICE.....	19
3.2.4	CERINȚE PRIVIND SISTEMUL STAKEHOLDERILOR.....	20
4	MISIUNEA SOCIETĂȚII.....	23
4.1	LINII DIRECTOARE DE DEZVOLTARE ÎN PERIOADA 2013-2018.....	23
4.2	PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT AL COMPANIEI ÎN PERIOADA 2013-2018	27
4.3	PRINCIPII DE BAZĂ PENTRU SERVICIILE DE UTILITĂȚI PUBLICE.....	28
5	OBIECTIVE STRATEGICE	31
5.1	OBIECTIVE FUNDAMENTALE.....	31
5.2	ȚINTE GENERALE DE PERFORMANȚĂ.....	31
6	OBIECTIVE TACTICE	33
6.1	ASIGURAREA CALITĂȚII	33
6.2	JURIDIC.....	36
6.3	RESURSE UMANE.....	38
6.4	RELATII PUBLICE	41
6.5	COMERCIAL.....	43
6.6	FINANCIAR-CONTABILITATE	45
6.7	PROIECTARE	47
6.8	INVESTIȚII	49
6.9	INFORMATIZARE.....	51
6.10	INFRASTRUCTURĂ TEHNOLOGICĂ	54
6.11	ÎNTREȚINERE SI REPARATII	56
6.12	ADMINISTRATIV SI ACHIZITII	58
6.13	MANAGEMENT FLOTĂ	61

6.14	CAPTARE – TRATARE APĂ.....	63
6.15	DISTRIBUTIE.....	65
6.16	CANALIZARE	68
6.17	EPURARE.....	70
6.18	EXPLOATARE LA NIVEL JUDETEAN	72
7	OPTIUNI STRATEGICE.....	75
8	CRITERII DE PERFORMANȚĂ SI NIVELURI TINTĂ.....	79
8.1	ASIGURAREA CALITĂȚII	79
8.2	JURIDIC.....	82
8.3	RESURSE UMANE.....	85
8.4	RELATII PUBLICE	88
8.5	COMERCIAL.....	92
8.6	FINANCIAR-CONTABILITATE	95
8.7	PROIECTARE	98
8.8	INVESTIȚII.....	101
8.9	INFORMATIZARE.....	104
8.10	INFRASTRUCTURĂ TEHNOLOGICĂ	108
8.11	ÎNTRETINERE SI REPARATII	113
8.12	ADMINISTRATIV SI ACHIZITII	115
8.13	MANAGEMENT FLOTĂ.....	118
8.14	CAPTARE – TRATARE APĂ.....	120
8.15	DISTRIBUTIE.....	123
8.16	CANALIZARE	127
8.17	EPURARE.....	129
8.18	EXPLOATARE LA NIVEL JUDETEAN	132
9	RESURSE.....	141
9.1	RESURSE UMANE.....	141
9.2	RESURSE MATERIALE.....	150
9.3	RESURSE FINANCIARE	161
10	PLAN INTEGRAT DE DEZVOLTARE 2013-2018.....	169
10.1	CĂI DE ACȚIUNE ȘI ELEMENTE DE MONITORIZARE	169
10.2	DIAGRAMĂ GANTT	177
11	PLANURI DE DEZVOLTARE LA NIVEL DE ARIE FUNCTIONALĂ	182
11.1	ASIGURAREA CALITĂȚII	182
11.2	JURIDIC.....	194
11.3	RESURSE UMANE.....	197
11.4	RELATII PUBLICE	216

11.5	COMERCIAL.....	222
11.6	FINANCIAR-CONTABILITATE.....	232
11.7	PROIECTARE.....	235
11.8	INVESTIȚII.....	238
11.9	INFORMATIZARE.....	244
11.10	INFRASTRUCTURĂ TEHNOLOGICĂ.....	252
11.11	ÎNTREȚINERE SI REPARATII.....	260
11.12	ADMINISTRATIV SI ACHIZITII.....	263
11.13	MANAGEMENT FLOTĂ.....	265
11.14	CAPTARE – TRATARE APĂ.....	267
11.15	DISTRIBUTIE.....	270
11.16	CANALIZARE.....	275
11.17	EPURARE.....	280
11.18	EXPLOATARE LA NIVEL JUDETEAN.....	288
12	CONCLUZII.....	295
13	ANEXE.....	296
14	INDEXUL FIGURILOR.....	297
15	INDEXUL TABELELOR.....	299

1 INTRODUCERE

Strategia 2013-2018 are la bază viziunea echipei manageriale asupra perspectivelor de evoluție ale S.C. Apavital – S.A., fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de Societate în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățeni și condiții de muncă occidentale pentru angajați. În același timp, Strategia 2013-2018 reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția de lider a S.C. Apavital – S.A. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățeni.

Direcțiile de dezvoltare a S.C. Apavital – S.A., definite prin prezenta Strategie, au la bază principiile guvernanței corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi stakeholderi: consumatori, autorități de reglementare, organisme de conducere, angajați și toate categoriile de stakeholderi interni și externi în general. Atât echipa de administrare cât și cea managerială intenționează ca, pe întreaga durată a Strategiei 2013-2018, S.C. Apavital – S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene. Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează practic valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al S.C. Apavital – S.A. fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Strategia 2013-2018 devine principalul document previzional al Apavital – S.A., care integrează atât principiile directoare privind administrarea Societății în intervalul 2013-2018, cât și obiectivele de management fundamentale, țintele de performanță, opțiunile strategice, căile de acțiune și resursele definite la nivelul aceluiasi orizont calendaristic.

Nu în ultimul rând, o abordarea completă și echilibrată a dezvoltării Societății, care să asigure sustenabilitatea obiectivelor sale strategice și consolidarea rolului de operator regional principal la nivelul Moldovei, nu poate fi realizată fără o defalcare a obiectivelor și căilor de acțiune la nivel tactic, respectiv pentru fiecare din ariile funcționale cheie: asigurarea calității, juridic, resurse umane, relații publice, comercial, financiar-contabilitate, proiectare, investiții, informatizare, infrastructură tehnologică, întreținere și reparații, administrativ și achiziții, management flotă, captare-tratare apă, distribuție, canalizare, epurare și exploatare la nivel județean.

I INTRODUCERE

Strategia 2013-2018 are la bază viziunea echipei manageriale asupra perspectivelor de evoluție ale S.C. Apavital – S.A., fundamentată pe consolidarea proceselor de dezvoltare, modernizare și re tehnologizare inițiate de Societate în ultimii ani, având la bază premisa că numai prin influxul permanent de capital vor putea fi oferite servicii de calitate pentru cetățeni și condiții de muncă occidentale pentru angajați. În același timp, Strategia 2013-2018 reflectă politica generală a Consiliului de Administrație și anume aceea de a consolida poziția de lider a S.C. Apavital – S.A. în raport cu celelalte companii de profil similar din România și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățeni.

Direcțiile de dezvoltare a S.C. Apavital – S.A., definite prin prezenta Strategie, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi stakeholderi: consumatori, autorități de reglementare, organisme de conducere, angajați și toate categoriile de stakeholderi interni și externi în general. Atât echipa de administrare cât și cea managerială intenționează ca, pe întreaga durată a Strategiei 2013-2018, S.C. Apavital – S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene. Pornind de la acest deziderat, ariile strategice de activitate ale societății vor fi reprezentate de activitatea de producție (care generează practic valoarea adăugată pentru societate și contribuie la menținerea credibilității acesteia) și activitatea de investiții ca unică modalitate de a asigura paritatea competitivă cu companiile care operează pe piața de profil, un obiectiv strategic al S.C. Apavital – S.A. fiind acela al atragerii de noi fonduri direcționate către modernizarea companiei, creând astfel noi locuri de muncă, noi perspective de dezvoltare profesională și noi standarde de calitate pentru serviciile prestate.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Strategia 2013-2018 devine principalul document previzional al Apavital – S.A., care integrează atât principiile directe privind administrarea Societății în intervalul 2013-2018, cât și obiectivele de management fundamentale, țintele de performanță, opțiunile strategice, căile de acțiune și resursele definite la nivelul aceluiași orizont calendaristic.

Nu în ultimul rând, o abordare completă și echilibrată a dezvoltării Societății, care să asigure sustenabilitatea obiectivelor sale strategice și consolidarea rolului de operator regional principal la nivelul Moldovei, nu poate fi realizată fără o defalcare a obiectivelor și căilor de acțiune la nivel tactic, respectiv pentru fiecare din ariile funcționale cheie: asigurarea calității, juridic, resurse umane, relații publice, comercial, financiar-contabilitate, proiectare, investiții, informatizare, infrastructură tehnologică, întreținere și reparații, administrativ și achiziții, management flotă, captare-tratare apă, distribuție, canalizare, epurare și exploatare la nivel județean.

2 VIZIUNEA ȘI IDENTITATEA SOCIETĂȚII

"Ne bazăm pe respectarea tradițiilor, promovând în același timp valorile civilizației moderne. Este ecuația simplă a respectului față de client, față de mediul înconjurător și față de noi înșine".

este viziunea S.C. APAVITAL – S.A., expresie a **valorilor sociale-economice** care stau la baza obiectivelor strategice ale Societății pentru perioada 2013-2018, respectiv:

A.RESPONSABILITATE ȘI RESPECT

"Știm ce importanță are apa în menținerea și dezvoltarea vieții. De aceea ne asumăm responsabilitățile zilnice în furnizarea apei potabile fiecărui cetățean din zona de operare. Suntem concentrați pe calitatea apei și pe modul în care apa satisface nevoile tuturor și fiecăruia în parte. Ne interesează în permanență cum luăm apa din circuitul natural și apoi cum o redăm naturii."

B.GRIJA FAȚĂ DE CLIENT

"Am învățat să ascultăm oamenii și să le anticipăm nevoile. Știm că nevoia de apă este permanentă. De aceea depunem eforturi ca apa potabilă să nu lipsească nimănui. Suntem într-un dialog permanent cu clienții noștri cărora le împărtășim realizările noastre."

C.PERFORMANȚĂ ȘI DEZVOLTARE

"Facem tot ceea ce știm mai bine ca ApaVital să continue să se dezvolte și să ofere servicii utile clienților săi. Performanța noastră se bazează pe organizare, pe dedicație și pe talent. Angajamentul nostru pentru dezvoltare se traduce în servicii mai bune în alimentarea cu apă potabilă, canalizare și epurare."

D.SPIRIT DE ECHIPĂ

"Spiritul de echipă este fundamental în cultura ApaVital. Lucrul în care echipa face ca performanța să fie mai vizibilă. Angajații ApaVital sunt mândri că fac parte din echipa unde sunt respectate și apreciate onestitatea, talentul, angajamentul și hărnicia."

3 CERINTE PRIVIND DEZVOLTAREA S.C. APAVITAL – S.A. ÎN INTERVALUL 2013-2018

3.1 Prezentarea Societății

3.1.1 Scurt istoric

S.C. APAVITAL – S.A. este **operator licențiat** în sfera serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, prin ordinul nr. 497/10.12.2009 emis de Guvernul României, prin Autoritatea de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, pentru o perioadă de 5 ani.

S.C. APAVITAL – S.A. este o **entitate de tradiție în sectorul în care activează**, după cum rezultă și din atestarea documentară a istoricului serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare din județul Iași:

1395	Are loc prima atestare documentară a Iașului pe o inscripție în piatră, situată în curtea bisericii armenesti Sfânta Maria.
1408	Are loc atestarea documentară a Iașului printr-un document emis la Curtea lui Alexandru cel Bun. La acea dată, alimentarea cu apă se realiza din izvoare neamenajate sau din uluce, budăi, și fântâni.
1654	În Iași existau captări de ape subterane, precum și o baie publică, prima de acest fel din țară.
1774-1777	Prințul Grigore Alexandru Ghica realizează o serie de fântâni publice și mă este debitele vecilor izvoare.
185	Se înființează Ministerul Trebilor din Năuntru, apoi Ministerul Lucrărilor Publice
1865-1872	Serviciul Apelor trece de la Ministerul Lucrărilor Publice în subordinea Primăriei. Concomitent, se fac primele încercări de alimentare cu apă a orașului din surse mai îndepărtate.
1878-1884	În paralel cu extinderea lucrărilor de alimentare cu apă, se realizează și primele lucrări de canalizare.
1898-1911	Inginerul W. H. Lindley realizează studii hidrogeologice și propune alimentarea cu apă a orașului Iași din dreptul comunei Timișești, la confluența Văii Nemțisorului cu Valea Moldovei, având ca sursă râul Ozana. Captarea constă într-un dren cu adâncimea de cca. 14 m, de unde apa ajunge gravitațional printr-o conductă alcătuită aproape în totalitate din fontă, a doua din Europa la acea vreme, ca debit și ca

	lungime, asigurându-se în medie 10.000-30.000 m ³ apă/zi. Această lucrare constituie începutul modernizării sistemului de alimentare cu apă a municipiului Iași.
1963	Se înființează Societatea Comunală a Apelor Potabile Iași.
1942	Societatea Comunală a Apelor Potabile Iaș se transformă în Regia Publică Comunală.
1948	Se înființează Întreprinderea de Electricitate, Tramvaie, Apă-Canal, Salubritate (IETACS) Iași.
1955-1957	Se proiectează și se execută alimentarea cu apă a Iașului din sursa de suprafață Prut, ca urmare a debitului insuficient furnizat de sursa Timișești.
1973	Serviciile Întreprinderii Comunale Apă Canal Băi Iași sunt preluate de Grupul Întreprinderilor de Gospodărie Comunală și Locativă Iași (GIG L).
1991	Se înființează Regia Autonomă Județeană de Apă Canal Iași (RAJAC) în baza deciziei nr.92/1991 a Prefecturii Iași, regie autonomă cu capital integral de stat, subordonată Consiliului Județean Iași.
2008	Se înființează S. C. APAVITAL – S.A. Iași, în baza Hotărârii Nr. 89/21.03.2008 privind reorganizarea RAJAC Iași.
2010	Se semnează Contractul de Finanțare nr. 102208 din 09.08.2010 încheiat cu Ministerul Mediului și Pădurilor, Anexa I. 4. pentru implementarea Proiectului intitulat: „Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Iași”.

3.1.2 Obiectul de activitate

Obiectul de activitate al S.C. APAVITAL S.A. – Iași este reprezentat de:

- alimentarea cu apă potabilă și industrială în municipiul Iași, orașele: Târgu Frumos, Hârlău, Podu Iloaiei, precum și la nivelul comunelor din Județul Iași¹;
- canalizarea și epurarea apelor uzate din: municipiul Iași, Târgu Frumos, Hârlău, Podu Iloaiei, precum și la nivelul comunelor din Județul Iași.

Activitatea de bază a companiei o reprezintă captarea, tratarea și distribuția apei, cod CAEN-3600, și presupune:

- captarea și pomparea cantităților de apă necesare a fi tratate și furnizate clienților 24 ore/24 ore, la nivele de calitate corespunzătoare standardelor în vigoare;

¹ Conform graficului de preluări de noi sisteme în perioada 2012-2018.

- menținerea în stare optimă de funcționare a instalațiilor de pompare și tratare;
- realizarea și menținerea integrității perimetrelor de protecție sanitară cu regim sever la toate obiectivele.

În afara activității de bază, în cadrul S.C. APAVITAL – S.A. Iași, mai sunt desfășurate următoarele activități:

A. Activitatea de exploatare a rețelei de canalizare, care are drept scop:

- evacuarea integrală a apelor uzate menajere, de la toți consumatorii de apă racordați la rețeaua de canalizare;
- evacuarea apelor uzate industriale, de la întreprinderile racordate la rețea, care evacuează ape uzate pre-epurate.

B. Activitate de epurare a apelor uzate, care presupune:

- curățarea și purificarea prin eliminarea din apele potabile, industriale și de canal a substanțelor necorespunzătoare utilizărilor;
- epurarea mecanică și biologică a apelor uzate, menajere și industriale.

C. Alte activități, respectiv:

- *Vidanjare* - prestarea contracost a serviciilor de vidanjare fose septice, precum și decolmatare a rețelelor interioare;
- *Proiectare* - elaborare documentații SF, PTH, DTAC, DTOE, etc. pentru investiții proprii S.C. APAVITAL S.A. Iași și terți în domeniul rețelelor de apă, canalizare, reparații obiective existente, documentații GA., ridicări topo, multiplicări planșe;
- *Defectoscopie* - identificarea pierderilor ascunse de apă, la cerere, atunci când apar situații critice în exploatarea rețelei de distribuție a apei (cum ar fi lipsa de presiune sau infiltrații de apă în cămine de canal, telefonie, termoficare sau subsoluri de imobile) sau prevenirea apariției pagubelor materiale datorate infiltrațiilor produse de pierderile ascunse de apă;
- *Metrologie* - verificări metrologice efectuate contracost pentru aparatele de măsură altele decât cele montate pe bransament;
- *Cartare GIS* - proiectarea, actualizarea și întreținerea bazei de date de tip atribut pentru rețelele de apă și canalizare din Municipiul Iași și localitățile din județ (din aria de operare a companiei), precum și rafinarea informației existente prin creșterea gradului de exactitate și complexitate.

3.1.3 Descrierea generală a activității

Activitatea S.C. APAVITAL – S.A. se desfășoară pe raza județelor Iași și Neamț, cuprinzând următoarele sisteme:

- *Alimentare cu apă;*

- Tratare apă;
- Aducțiune, distribuție și înmagazinare apă potabilă și industrială;
- Colectare, epurare și evacuare ape uzate și meteorice.

A. Alimentarea cu apă brută în vederea potabilizării

Instalațiile de captare din surse subterane cuprind drenuri și puțuri în sursele Timișești, Verșeni, Răchiteni, Repede, și surse aflate în conservare în zonele Cîrîc și Chîlîi.

De asemenea sunt folosite și surse de suprafață, respectiv sursa Râu Prut și sursa Râu Moldova. Alte surse de captare se găsesc la Hîrlău, Scobîni, Deleni, Belcești, Mircești, Iugani, Hălăucești, Sirețel, Lespezi, Mîroslovești, Vlădeni, Răducăneni, Țibănești, Victoria, Țigănași, Golăiești și Moșna.

Fronturile de captare au delimitate zonele de protecție sanitară cu regim sever, cu regim de restricție și zona de protecție hidrologică.

B. Tratarea apei

Stația de tratare Timișești cu o capacitate de 600 litri / secundă și Stația de clorinare Săbăoani cu o capacitate de 1500 litri / secundă deservesc sursa de captare Timișești, iar Stația de tratare Chirița cu o capacitate maximă de 1500 litri / secundă tratează apa prelevată din râul Prut. Stații de tratare a apei mai sunt în funcțiune la Hîrlău, Belcești, Vlădeni, Gorban, Țibănești și Sculeni.

C. Aducțiunea, distribuția și înmagazinarea apei potabile și industriale

Principalele aducțiuni sunt cele de pe traseul Timișești – Iași format din 4 fire cu o lungime totală de aproximativ 350 km și pe traseul Prut – Iași format din 5 fire cu o lungime totală de 74 km.

Rețeaua de distribuție are o lungime totală de 1591 km din care 479,55 km pe raza municipiului Iași. Această rețea de distribuție este echipată cu mai multe stații de pompare a apei (ex. stațiile de pompare Păcurari, Mîjlociu, Aurora, Cerna, Octav Băncilă, Bucium, CUG, Călărași, etc.).

Cele mai mari capacități de stocare în rețeaua de distribuție se află în municipiul Iași și au un volum total de 98.680 m³, capacitatea de stocare la nivelul întregii societăți fiind de aproximativ 138.011 m³. Cele mai mari rezervoare au o capacitate de 10.000 m³ și se află amplasate în zona stațiilor Păcurari și Aurora.

D. Colectarea, epurarea și evacuarea apelor uzate și meteorice

Lungimea totală a rețelei de canalizare este de 583 km, din care cea mai mare parte se află în municipiul Iași (427,4km). Canalizarea municipiului Iași este realizată în sistem unitar, având 20 de colectoare principale pe ambele maluri ale râului Bahlui.

Stația de epurare a municipiului Iași este amplasată în localitatea Dancu, în bazinul hidrografic Prut, pe malul stîng al râului Bahlui. Evacuarea apelor uzate are loc în râul bahlui în secțiunea de amplasament a stației de epurare, la cca. 8 km de confluența râului bahlui cu râul Jîjia. Stația de epurare

a fost re tehnologizată prin fonduri europene - ISPA și va suferi în continuare modernizări prin Programul POS Mediu în scopul realizării treptei de epurare terțiară.

Capacitatea proiectată a stației de epurare este de 933.000 echivalenți locuitori, respectiv 9000 litri / secunda pe timp de ploaie. Stația funcționează în prezent cu două linii tehnologice. Linia I are capacitatea de 4200 l/s pe timp de ploaie și se compune din treapta de epurare mecanică proiectată pentru un debit de 1,8 m³/secundă și treapta de epurare biologică cu un debit de 2,1 m³/secundă. Linia II are capacitatea de 4800 l/s pe timp de ploaie și cuprinde doar treapta de epurare mecanică.

Alte stații de epurare mai funcționează pe teritoriul județului Iași și deservește localitățile Tg. Frumos, Hîrlău, Podu Iloaiei, Belcești, Hălăușești, Vlădeni, Răducăneni, Moșna, Țibănești.

3.1.4 Organizarea structurală și sistemul de resurse umane

Structura organizatorică a S.C. APAVITAL S.A. – Iași, modificată la finalul anului 2012 împreună cu documentele de formalizare a structurii organizatorice, este de tip **ierarhic-funcțional**, cuprinzând 68 de unități ierarhice la nivelul celor trei esaloane de management (superior, mediu și inferior), după cum urmează:

1 Direcția Generală

- 1.1 Echipa de Consilieri
- 1.2 Biroul Juridic – Acționariat
- 1.3 Serviciul Resurse Umane
 - 1.3.1 Biroul SSM
- 1.4 Biroul Relații Publice
- 1.5 Biroul Dispecerat
- 1.6 Biroul Control Operativ
- 1.7 Serviciul Calitate-Mediu-Laboratoare
 - 1.7.1 Laborator Analiză Apă Potabilă
 - 1.7.2 Laborator Analiză Apă Uzată
 - 1.7.3 Laborator Verificări Metrologice
- 1.8 Biroul Audit Intern

2 Direcția Economică

- 2.1 Serviciul Financiar - Analize Economice
- 2.2 Serviciul Clienți Facturare
 - 2.2.1 Biroul Comercial Iași
 - 2.2.2 Biroul Comercial Târgu Frumos
 - 2.2.3 Biroul Comercial Centre Comunale

- 2.2.4 Biroul Reparații și Înlocuiri Contori
- 2.3 Biroul Contabilitate
- 2.4 Serviciul Achiziții
 - 2.4.1 Microcantină-Bufet
- 2.5 Serviciul Administrativ
- 2.6 Biroul CFG

3 Direcția Tehnică

- 3.1 Serviciul Tehnic
 - 3.1.1 Biroul Producție
 - 3.1.2 Biroul Cartare-Avize
- 3.2 Secția A.T.A.
- 3.3 Secția L.T.E.
- 3.4 Secția Electromecanică
- 3.5 Atelier Proiectare
- 3.6 Serviciul Investiții
 - 3.6.1 Biroul Urmărire Investiții
 - 3.6.2 Biroul Fonduri de Coeziune
- 3.7 Serviciul Informatizare
 - 3.7.1 Biroul Infrastructură Hardware

4 Exploatare – Zona Metropolitană Iași

- 4.1 Secția Tratare-Captare Apă
 - 4.1.1 Sector Operațional Timișești
 - 4.1.2 Sector Exploatare-Întreținere Aducțiuni
 - 4.1.3 Sector Operațional Iași-Prut
- 4.2 Secția Distribuție
 - 4.2.1 Sector Operațional Distribuție Sud
 - 4.2.2 Sector Operațional Distribuție Nord
- 4.3 Secția Rețele Canalizare
 - 4.3.1 Sector Operațional Canalizare Sud
 - 4.3.2 Sector Operațional Canalizare Nord
- 4.4 Secția Epurare
 - 4.4.1 Sector Exploatare Epurare
 - 4.4.2 Sector Energetic și Automatizări Epurare

5 Exploatare – Zona Județeană Iași

- 5.1 Secția Centre Comunale

- 5.1.1 Sector Vlădeni
- 5.1.2 Sector Răducăneni
- 5.1.3 Sector Țibănești
- 5.1.4 Sector Instalații Microsectoare
- 5.2 Secția Târgu Frumos
 - 5.2.1 Sector Belcești
 - 5.2.2 Sector Podul Iloaei
 - 5.2.3 Sector Târgu Frumos + Microsectoare
 - 5.2.4 Sector Exploatare Instalații Apă, Epurare

În perioada 2010-2012, a fost parcurs un **proces de asigurare a compatibilității între organizarea procesuală și cea structurală**, prin realizarea de analize de post la nivelul fiecărui post din structura organizatorică a Societății, concomitent **cu reproiectarea fiselor de post**, pe de o parte prin alinierea la noul format al fiselor de post, și pe de altă parte prin corelarea atribuțiilor din fișa postului cu cele rezultate din procesele desfășurate în organizație.

În același timp, atât la nivelul unităților ierarhice, cât și la nivelul fiecărui post, a fost finalizat **procesul de stabilire a indicatorilor cheie de performanță**. La data de 31.12.2012, acest proces a fost finalizat integral:

- 1.350 indicatori de performanță la nivelul întregii Societăți;
- 17% indicatori la nivel de verigă organizatorică;
- 83% indicatori individuali;
- 33% indicatori calitativi;
- 24% indicatori corelați cu obiectivele Contractului de Delegare;
- 32% indicatori cheie de performanță;
- 19% indicatori de dezvoltare;
- 8% indicatori financiari;
- 8% indicatori orientați către client;
- 65% indicatori de proces.

Repartiția personalului Societății pe categorii profesionale este una echilibrată și adaptată necesităților organizaționale, după cum rezultă și din Figura nr. 1.

Efective de personal Repartiția pe categorii profesionale

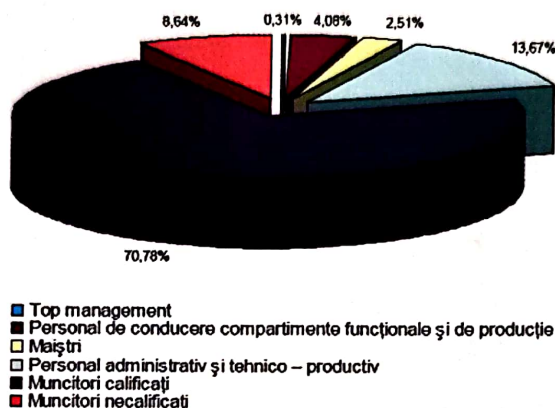


Figura nr. 1 Repartiția personalului pe categorii profesionale, la nivelul anului 2011

În ceea ce privește repartiția personalului pe zone geografice, situația este cea expusă în Figura nr. 2.

Repartiția pe zone geografice (localități)

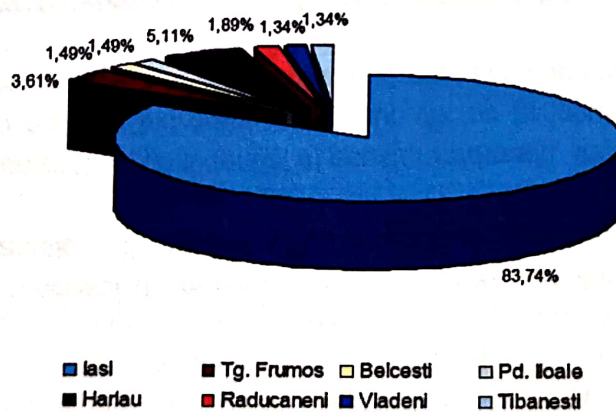


Figura nr. 2 Repartiția personalului pe zone geografice, la nivelul anului 2011

Repartiția pe sexe a personalului reflectă de asemenea o situație uzuală pentru o companie orientată către producție, după cum rezultă din Figura nr. 3.

Repartiția pe sexe a efectivului de personal

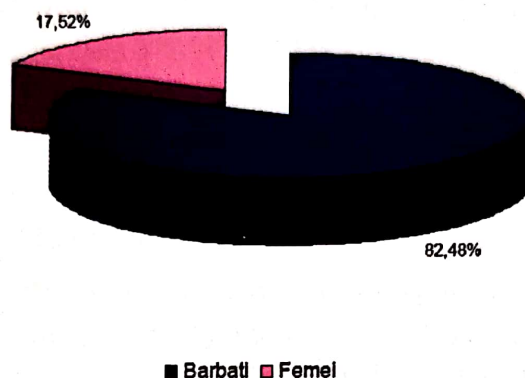


Figura nr. 3 Repartiția personalului pe sexe, la nivelul anului 2011

Echipa managerială a S.C. APAVITAL – S.A. este compusă din:

- Dr. Ing Ion Toma – Director General;
- Ec. Mariana Chirilă – Director Economic;
- Dr. Ing Mihail Doruș – Director Tehnic;
- Ing. Cristian Chirica – Inginer Sef Exploatare Z.M.I.;
- Ing. Neculai Luca - Inginer Sef Exploatare Județ Iași.

3.2 Cerințe privind dezvoltarea strategică a Societății

3.2.1 Cerințe legislative

Activitatea S.C. APAVITAL S.A. - Iași va fi guvernată, la nivelul orizontului strategic al prezentului document, de **legislația aplicabilă** societăților comerciale din România, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, în particular, precum și de alte acte normative, după cum urmează:

- Legea 31/1990 privind societățile comerciale;
- Ordonanța de Urgență nr. 109/30.11.2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice;

- Hotărârea Consiliului Județean Iași nr. 89 din data de 21.03.2008, privind reorganizarea RAJAC Iași în SC APAVITAL SA;
- Actul constitutiv al societății comerciale APAVITAL SA Iași, nr. 1601 din data de 26 martie 2008;
- Certificatul de înregistrare emis de Oficiul Registrului Comerțului în data de 24 aprilie 2008 pentru societatea comercială APAVITAL SA;
- Certificat constatator nr. 29858/30.04.2008 emis de Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă Tribunalul Iași pentru societatea comercială APAVITAL SA;
- LEGEA nr. 51 din 8 martie 2006 serviciilor comunitare de utilități publice;
- LEGEA nr. 241 din 22 iunie 2006 serviciului de alimentare cu apă și de canalizare ;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Ordinul nr. 118 din data de 17.02.2006 prin care se aprobă eliberarea licenței clasa I organizației Regia Autonomă Județeană Apă Canal Iași RA pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare ;
- ORDIN nr. 88 al ANRSC, din 20 martie 2007 pentru aprobarea Regulamentului-cadru al serviciului de alimentare cu apă și de canalizare .
- ORDIN nr. 90 al ANRSC, din 20 martie 2007 pentru aprobarea Contractului-cadru de furnizare/prestare a serviciului de alimentare cu apă și de canalizare .
- Hotărârea nr. 2 din 12 mai 2009 a Adunării Generale a Asociaților din cadrul Asociației Regionale a Serviciilor Apă Canal Iași ARSACIS, pentru aprobarea Regulamentului de furnizarea a serviciilor de apă și canalizare și a contractului serviciului public apă – canalizare al SC APAVITAL SA Iași.

3.2.2 Cerințe tehnologice

Dezvoltarea S.C. APAVITAL – S.A. la nivelul intervalului 2013-2018, este guvernată de o serie de **cerințe tehnologice** pe care Societatea este necesar să le satisfacă, în contextul aliniamentului strategic dintre evoluția tehnologiei și calitatea serviciilor prestate. Din acest punct de vedere, au fost identificate următoarele priorități în plan tehnologic:

A.Modernizarea sistemelor aflate în exploatare

Prin utilizarea, cu precădere, a resurselor financiare nerambursabile obținute în cadrul POS-I (2013-2015), precum și a celor care se intenționează să fie accesate în cadrul POS-II (2016-2018), vor fi modernizate sistemele aflate în exploatare (rezervoare, stații de tratare, stații de clorinare, stații de pompare, stații de tratare, stații de epurare, stații de pompare ape uzate). Figura următoare cuprinde **Harta tehnică** a S.C. Apavital – S.A. Iași.

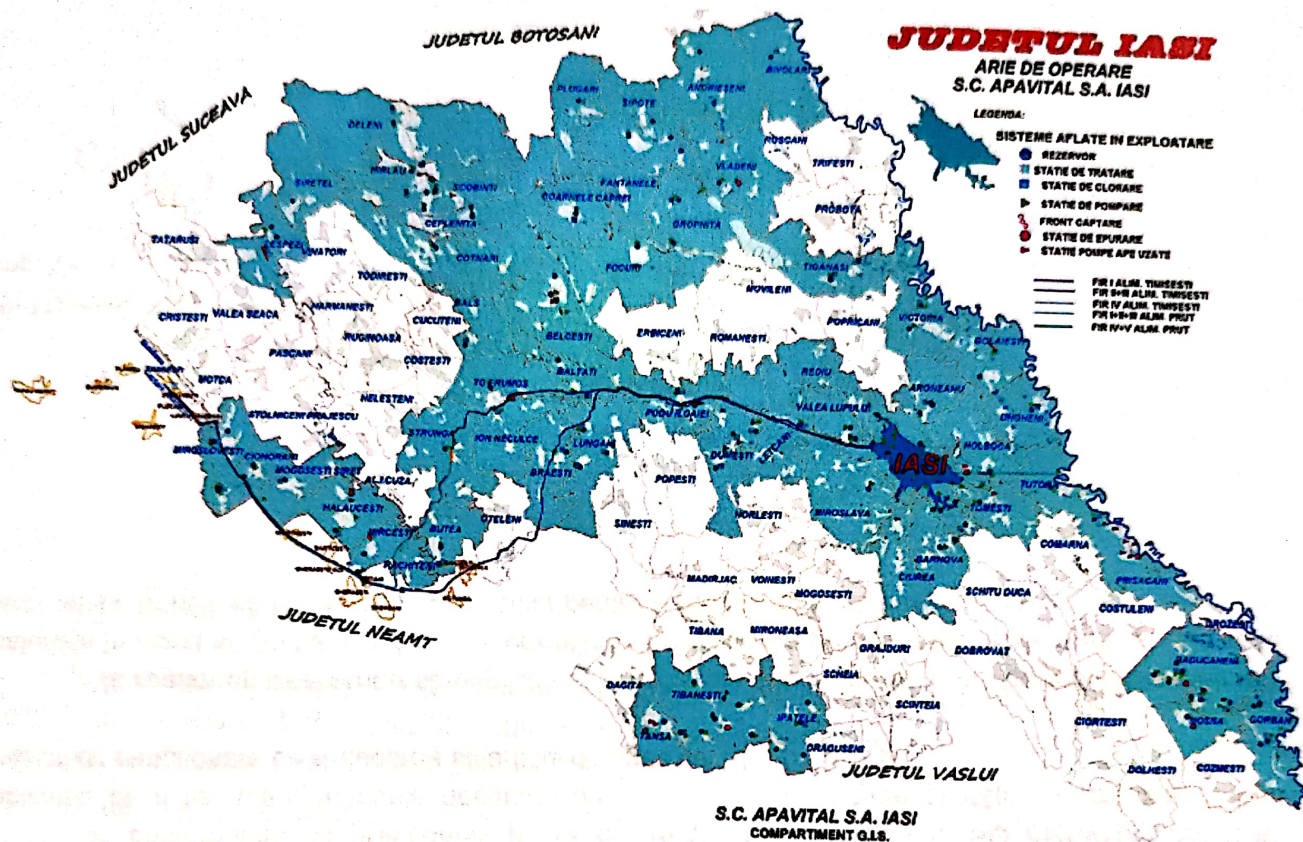


Figura nr. 4 Harta tehnică a S.C. Apavital – S.A. Iași

B. Producția

Pe fondul crizei economice din ultimii ani, care a condus la scăderea consumului de apă potabilă și industrială în special la agenții economici, strategia de dezvoltare a Societății este orientată către limitarea impactului acestor evoluții, prin **mărirea ariei de operare cu noi localități din județul Iași și prin extinderea rețelei de canalizare în unele localități care au în prezent doar rețele de apă potabilă.**

În aceste condiții, evoluția previzionată a volumului producției, pentru primii 4 ani ai Strategiei, este detaliată scriptic în Tabelul nr. 1, și respectiv grafic, în Figura nr. 5.

Tabelul nr. 1 Evoluția previzionată a volumului producției pentru intervalul 2013-2018

Tip producție	2012	2013	2014	2015
Apă potabilă	21.480	21.175	20.857	20.857
Apă industrială	1.550	1.528	1.505	1.505
Canalizare	22.580	22.596	22.677	22.677

- mii mc -

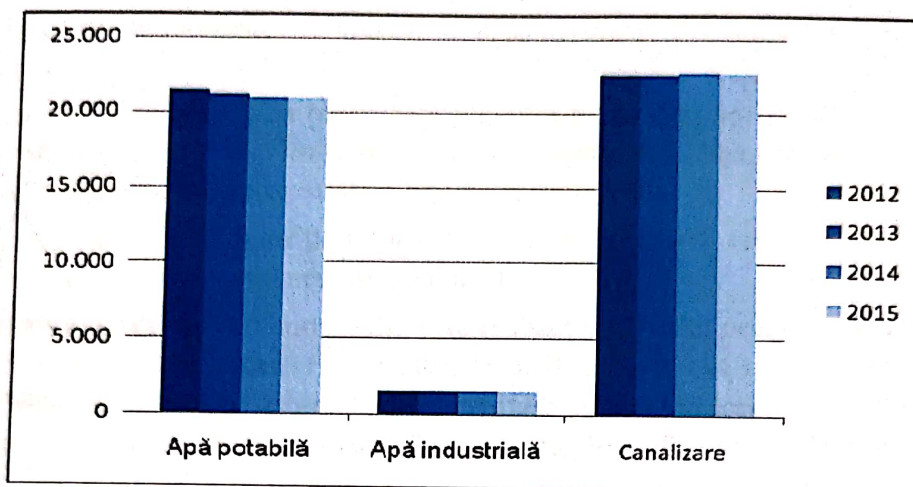


Figura nr. 5 Evoluția previzionată a volumului producției pentru intervalul 2013-2018

C.Dezvoltarea sistemului GIS

În prezent, informația corectă și disponibilă în timp util, reprezintă una dintre cele mai puternice pârghii care trebuie să fie accesibilă atât în procesul decizional cât și pe tot parcursul desfășurării activității unui agent economic ca și cerință pentru asigurarea calității.

Utilizarea bazelor de date spațiale pentru managementul sistemelor de utilități publice, în vederea alinierii la standardele Uniunii Europene, are valoare strategică și socială pentru că asigură punctul de plecare pentru strategiile de integrare și de intervenție acolo unde este nevoie, aducând beneficii evidente clienților.

Volumul mare de informații grafice, care datorită tehnicilor moderne de achiziție pot fi generate, stocate și utilizate simultan și necesitatea asigurării premizelor controlabilității, inteligenței și sugestivității informațiilor agregate, impun metode specifice de abordare în efortul de modelare a realității, care din punct de vedere informatic se reunesc într-o aplicație Geographic Information System.

Acest concept actual, de depășire a stadiului de cartografiere a rețelelor de apă și canalizare a fost asumat la nivelul conducerii SC APAVITAL SA Iași, care a pus la dispoziție resursele necesare proiectării, dezvoltării și implementării unei aplicații informatice GIS care să asigure introducerea, gestionarea și interogarea datelor de tip grafic și de tip descriptiv cuprinse în hărți digitale inteligente.

Obiectivele atinse prin utilizarea aplicației GIS NetSET :

- generarea și gestionarea unei baze de date geo-spațială, structurată în funcție de cantitatea de informație specifică, necesară identificării complete a rețelelor de apă și canalizare;
- creșterea gradului de detaliere al datelor prin agregarea tuturor surselor de informații disponibile (scheme izometrice ale instalațiilor hidraulice din cămine, imagini ale diverselor obiective SC APAVITAL SA Iași)

- furnizarea informațiilor specifice de identificare a rețelei într-un format care să permită realizarea de interogări complexe, pe baza cărora se pot lua o serie de măsuri și decizii rapide;
- corelarea capacității de reprezentare grafică a informațiilor (grosimi, culoare, simboluri) cu datele descriptive asociate (diametru, material, adâncime etc.) pentru a permite realizarea unor analize spațiale complexe și sugestive;
- realizarea unor compoziții informaționale cu structură complexă și în format hârtie, necesar la realizarea diverselor documentații.

Concret, în cadrul compartimentului GIS s-au realizat mai multe proiecte “tematice” care descriu rețeaua de distribuție a apei și rețeaua de canalizare din Municipiul Iași și Zona Metropolitană precum și orașele: Tg. Frumos și Hârlău, sistemele de alimentare cu apă din localitățile: Răducăneni, Vlădeni, Țibănești, Belcești, Hălăucești, Șipote, Scobinți, Gorban, aducțiunea Timișești, aducțiunea Prut.

Implementarea acestui sistem informatic nu înseamnă a avea o cantitate mare de date, ci a dezvolta o **infrastructură strategică** bazată pe valorificarea tehnologiei și informației în sprijinul proceselor sociale și economice, ca suport al politicilor de dezvoltare regională agreate de Uniunea Europeană

3.2.3 Cerințe economice

Principala cerință economică se referă la **fundamentarea tarifelor** într-o manieră **suportabilă pentru populație**, dar care în același timp să asigure **acoperirea costurilor și obținerea unei marje de profit**. Tarifele practicate pentru serviciile de apă și de canalizare sunt fundamentate în cadrul S.C. APAVITAL – S.A., având la bază **principiul acoperirii următoarelor categorii de costuri**:

- Costuri de operare;
- Costuri de întreținere și reparații;
- Costuri financiare;
- Redevență;
- Realizarea de investiții și reparații capitale;
- Plata serviciului datoriei aferente creditelor contractate (incluzând principalul, dobânzile și comisioanele aferente);
- Profit (în conformitate cu prevederile legale) care urmează a fi integral folosit pentru dezvoltare.

La fundamentarea tarifelor pe anul 2012 pentru apă potabilă și canalizare – epurare s-a avut în vedere Strategia de tarifare inclusă în Contractul de Finanțare nr. 102208 din 09.08.2010 încheiat între S.C. APAVITAL - S.A. și Ministerul Mediului și Pădurilor, Anexa I. 4.

Pentru anii **2013 – 2015** tarifele au fost majorate cu indicele de creștere al prețurilor de consum estimat de Comisia Națională de Prognoză (Tabelul nr. 2).

Tabelul nr. 2 Politica tarifară a S.C. APAVITAL – S.A. Iasi la nivelul perioadei 2013-2015

Tarife	Apă potabilă	Apă industrială	Canalizare
1 iulie 2011 - 30 iunie 2012	2,94	2,35	1,97
1 iulie 2012 - 30 iunie 2013	3,01	2,40	2,19
1 iulie 2013 - 30 iunie 2014	3,09	2,47	2,48
1 iulie 2014 - 30 iunie 2015	3,17	2,53	2,75

- lei/mc -

La nivelul intervalului 2013-2018, profitul se va constitui în cea mai mare parte ca sursă de alimentare a fondului M.R.D. (Modernizare, Retehnologizare, Dezvoltare), fond folosit în totalitate pentru întreținerea, înlocuirea și dezvoltarea mijloacelor fixe atât din patrimoniul propriu dar și a celor aferente patrimoniului public, precum și pentru acoperirea serviciului datoriei externe.

3.2.4 Cerințe privind sistemul stakeholderilor

Stakeholderii interni ai S.C. APAVITAL – S.A. sunt reprezentați de ansamblul persoanelor și entităților care interacționează în mod direct cu aceasta, care conditionează și care sunt condiționate de activitatea strategică, tactică și operațională a Societății, și care își desfășoară activitatea în cadrul S.C. APAVITAL – S.A.

În sens generic, în cadrul S.C. APAVITAL – S.A. există, în principal, următoarele categorii de **stakeholderi interni**:

- Adunarea Generală a Acționarilor;
- Consiliul de Administrație;
- Salariații.

Stakeholderii externi ai S.C. APAVITAL – S.A. sunt reprezentați de ansamblul persoanelor sau entităților care interacționează în mod direct cu Societatea, însă care nu desfășoară o activitate continuă la nivelul acesteia. Principalele categorii de stakeholderi externi ai Societății sunt:

- Consumatorii;
- Organismele de reglementare;
- Asociațiile patronale și profesionale;
- Administrația publică și factorii legislativi;
- Organismele finanțatoare;
- Consultanții;

- Alte instituții cu atribuții în sfera serviciilor de apă-canal.

O atenție deosebită va fi acordată de conducerea S.C. APAVITAL – S.A., la nivelul intervalului vizat de prezenta Strategie (2013-2018), în direcția reglementării relațiilor cu stakeholderii cheie, în sensul respectării principiilor guvernantei corporative reglementate prin **O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2011**, urmând să fie implementate cel puțin următoarele **măsuri de comunicare cu stakeholderii și de asigurare a transparenței procesului de management**:

- a. Publicarea anunțului privind selecția membrilor Consiliului de Administrație în două ziare economice și/sau financiare cu largă răspândire și pe pagina de internet a întreprinderii publice.
- b. Elaborarea unui raport semestrial, de către Consiliul de Administrație, prezentat autorității publice tutelare, privitor la activitatea S.C. APAVITAL – S.A., care include și informații referitoare la execuția Contractelor de mandat ale directorilor.
- c. Elaborarea și prezentarea, de către Consiliul de Administrație, spre aprobarea autorității publice tutelare, a Planului de Administrare, care include strategia de administrare pe durata mandatului pentru atingerea obiectivelor și a criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat.
- d. Publicarea anunțului privind selecția directorilor în două ziare economice și/sau financiare de largă răspândire și pe website-ul www.apavital.ro, conținând condițiile care trebuie să fie întrunite de candidați și criteriile de evaluare a acestora.
- e. Elaborarea și prezentarea, de către Directorii societății, spre aprobarea Consiliului de Administrație, a Planului de Management pe durata mandatului și pentru primul an de mandat, cuprinzând Strategia de conducere pentru atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite în contractele de mandat, corelat cu Planul de Administrare al S.C. APAVITAL – S.A..
- f. Elaborarea trimestrială, de către Directorii S.C. APAVITAL – S.A., a unui Raport cu privire la activitatea de conducere executivă și cu privire la evoluția Societății, care va fi comunicat Consiliului de Administrație.
- g. Publicarea pe website-ul www.apavital.ro, a convocatorului Adunării, precum și a documentelor care urmează a fi prezentate acționarilor în cadrul Adunării generale a acționarilor, cu cel puțin 30 de zile înainte de data adunării generale și până la data desfășurării acesteia.
- h. Crearea condițiilor pentru exercitarea dreptului de vot al tuturor acționarilor, inclusiv a votului prin mijloace electronice și a votului prin corespondență, care nu pot fi condiționate decât de cerințe necesare asigurării identificării acționarilor și securității comunicării electronice și numai în măsura în care sunt proporționale cu realizarea acestor obiective.
- i. Auditarea situațiilor financiare ale S.C. APAVITAL – S.A. și depunerea acestora potrivit legii, la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.

- j. Publicarea, prin grija Consiliului de Administrație sau, după caz, a directoratului S.C. APAVITAL – S.A., pe website-ul www.apavital.ro, pentru accesul asociaților/acționarilor, a următoarelor documente și informații:
- hotărârile adunărilor generale ale acționarilor, în termen de 48 de ore de la data adunării;
 - situațiile financiare anuale, în termen de 48 de ore de la aprobare;
 - raportările contabile semestriale, în termen de 45 de zile de la încheierea semestrului;
 - raportul de audit anual;
 - componența organelor de conducere ale S.C. APAVITAL – S.A., CV-urile membrilor Consiliului de Administrație și ale Directorilor sau, după caz, ale membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului;
 - rapoartele consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere.
- l. Păstrarea pe website-ul www.apavital.ro pe o perioadă de cel puțin 3 ani, a situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile semestriale, a rapoartelor consiliului de administrație sau, după caz, ale consiliului de supraveghere și a raportului de audit anual.
- m. Punerea la dispoziția acționarilor a documentelor ce reflectă datele și informațiile esențiale și semnificative în legătură cu tranzacțiile realizate cu administratorii ori directorii sau, după caz, cu membrii consiliului de supraveghere ori ai directoratului, cu angajații, cu acționarii care dețin controlul asupra societății sau cu o societate controlată de aceștia, precum și a altor tranzacții prevăzute la Articolul 52 al OUG nr. 109 din 30 Noiembrie 2011.
- n. Prezentarea de către Directorul general al S.C. APAVITAL – S.A., în fața Consiliului de Administrație, a Raportului trimestrial în care sunt prezentate informații privind execuția mandatului său, schimbările semnificative în situația afacerilor și în aspectele externe care ar putea afecta performanța întreprinderii publice sau perspectivele sale strategice.
- o. Prezentarea de către Consiliul de Administrație al S.C. APAVITAL – S.A., în cadrul adunării generale a acționarilor, a Raportului semestrial asupra activității de administrare, care include și informații referitoare la execuția contractelor de mandat ale directorilor, respectiv ale membrilor Directoratului, detalii cu privire la activitățile operaționale, la performanțele financiare ale societății și la raportările contabile semestriale ale societății.
- p. Elaborarea și prezentarea, de către Comitetul de nominalizare și remunerare din cadrul Consiliului de Administrație sau, după caz, din cadrul consiliului de supraveghere, în fața Adunării Generale a Acționarilor, a Raportului anual cu privire la remunerațiile și alte avantaje acordate Administratorilor și Directorilor, respectiv membrilor consiliului de supraveghere și membrilor directoratului în cursul anului financiar.
- q. Elaborarea de către Consiliul de Administrație sau, după caz, de către consiliul de supraveghere elaborează un raport anual privind activitatea Societății, în luna mai a anului următor celui cu privire la care se raportează, publicat pe website-ul www.apavital.ro.

4 MISIUNEA SOCIETĂȚII

4.1 Linii directoare de dezvoltare în perioada 2013-2018

Misiunea S.C. APAVITAL – S.A. este "Furnizarea continuă a serviciilor de alimentare cu apă, canalizare și epurare, către toți consumatorii, respectând, cu rigurozitate, indicatorii de calitate și eficiență."

În corelare cu misiunea fundamentală a organizației, Strategia de dezvoltare a S.C. APAVITAL – S.A. va urmări, pe de-o parte continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a Societății, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD). În lumina acestor principii, S.C. APAVITAL – S.A. se angajează să implementeze o serie de **directii strategice de actiune**, la nivelul orizontului 2013-2018, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul Societății.

A. Relatia cu consumatorii

Relatia cu consumatorii va avea la bază, în perioada 2013-2018, următoarele linii directoare:

- **Sporirea calității serviciilor prestate** - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare a finalizării lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare a rețelelor de alimentare cu apă și a rețelelor de canalizare, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu consumatorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;
- **Transparentizarea fluxurilor comunicationale** - se va extinde numărul personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească clienții în audiență;
- **Soluționarea promptă a reclamațiilor** - se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu cetățenii;
- **Constientizare și implicare** - se va elabora o politică integrată de atragere a noi

consumatori în rețeaua de furnizare a serviciilor de alimentare cu apă;

- **Confidențialitate** – se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal al consumatorilor;
- **Performanță** – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu cetățeanul vor fi stabilite nivele agreate de servicii (Service Level Agreements - SLA), care vor fi aduse la cunostinta consumatorilor prin intermediul web-site-ului societății;

B.Relatia cu acționarii

Relatia cu acționarii va avea la bază, în perioada 2013-2018, următoarele linii directoare:

- **Transparență si comunicare** - semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate al administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație si va fi înaintat un plan de actiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare; de asemenea, acționarii vor fi informati cu privire la sedintele Consiliului de Administrație, fiind invitați să participe la aceste întâlniri;
- **Management participativ** – deciziile strategice ce cad în sarcina Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;
- **Implicare activă** – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

C.Relatia cu managerii

Relatia cu managerii va avea la bază, în perioada 2013-2020, următoarele linii directoare:

- **Disciplină si autoritate** - vor fi instituite criterii suplimentare de performanță pentru persoanele care exercită prerogative manageriale, care îi vor responsabiliza pe acestia inclusiv pentru comportamentul personalului subordonat;
- **Instruire** – va fi elaborat un program distinct de formare profesională a personalului cu atribuții în domeniul managementului, pe fondul existentei unui număr ridicat de manageri de nivel mediu si inferior care sunt mult prea puternic ancorati în activitățile coordonate, tratând în subsidiar aspectele manageriale ale muncii prestate;
- **Planificare succesorală** – la nivelul fiecărui post de management va fi nominalizată si inițiată o persoană care va prelua prerogativele de conducere, în cazul indisponibilității totale sau parțiale a ocupantului funcției de conducere; persoanele în cauză vor urma, la rândul lor programul de formare profesională destinat managerilor și vor dispune de aceeași autonomie decizională în raport cu subordonații;

- **Tratament nediscriminatoriu** – rezultatele evaluărilor profesionale și criteriile de performanță vor fi interpretate identic pentru toți directorii;
- **Evitarea conflictului de interese** – administratorii se vor asigura de faptul că deciziile adoptate de către manageri nu sunt subiective și nu intră sub incidența conflictelor de interese.

D.Relatia cu angajatii

Relatia cu angajatii va avea la bază, în perioada 2013-2018, următoarele linii directoare:

- **Stabilitate si motivare** – angajatii vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății și familiile acestora;
- **Consolidarea spiritului de echipă** – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul Societății, cât și în afara acesteia;
- **Armonizarea intereselor** – vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

E.Relatia generală cu stakeholderii

Relatia generală cu stakeholderii va avea la bază, în perioada 2013-2018, următoarele linii directoare:

- **Acces direct la informație** – Societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public;
- **Corectitudine** – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății.

Figura următoare cuprinde evaluarea liniilor directoare prin prisma impactului pe care acestea îl vor avea la nivelul 2013-2018, evaluare realizată pe baza *testării percepției managerilor de nivel mediu* din cadrul Societății, utilizând chestionarele anexate în Capitolul 3 al prezentei Strategii.

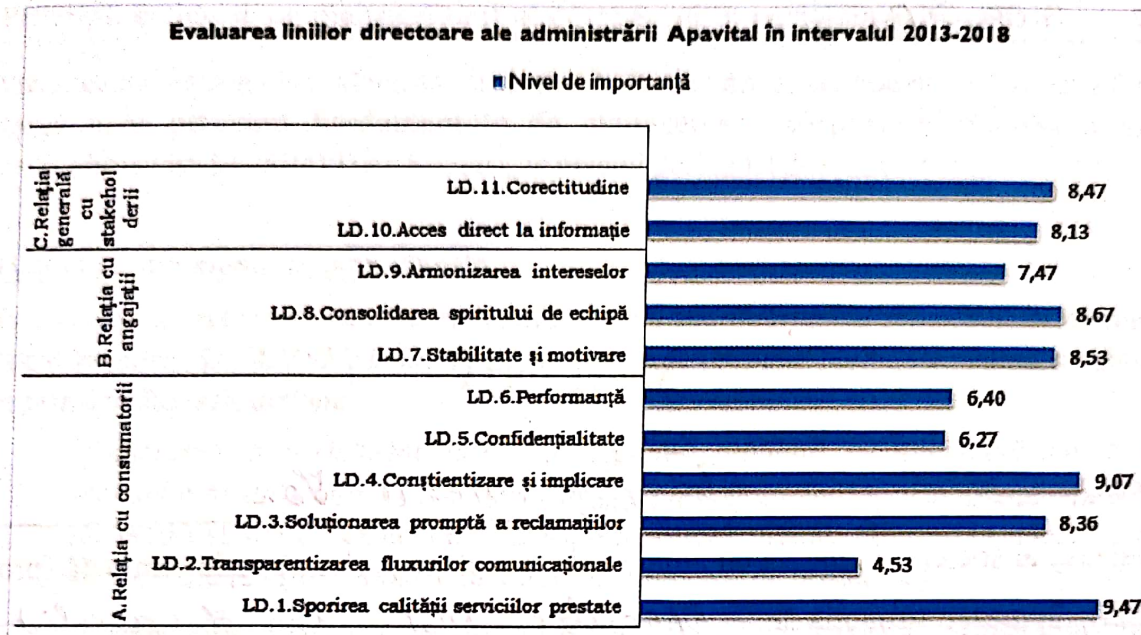


Figura nr. 6 Evaluarea liniilor directoare ale administrării Societății în intervalul 2013-2018

Prioritățile dezvoltării S.C. APAVITAL - S.A. sunt, prin urmare, sporirea calității serviciilor prestate, conștientizare și implicare în relația cu consumatorii, precum și consolidarea spiritului de echipă.

Toate liniile directoare vor fi respectate de către administratori, manageri și personalul companiei, astfel încât alinierea la standardele și criteriile de guvernare corporativă să se realizeze rapid și complet, pe întreg orizontul Strategiei de Dezvoltare 2013-2018.

4.2 Principii generale de management al companiei în perioada 2013-2018

Viziunea de management aferentă Strategiei de Dezvoltare a S.C. Apavital – S.A., este focalizată pe respectarea unor **principii fundamentale de management corporativ**, premisă a maximizării eficienței și eficacității S.C. APAVITAL S.A. Iasi, la nivelul perioadei 2013-2018:

1.Principiul managementului participativ

Este necesară crearea si mentinerea, la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul S.C. APAVITAL S.A. Prezenta Strategie propune permanentizarea acestui principiu, cel puțin prin următoarele actiuni:

- *proliferarea si permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a sedintelor de tip "board de management", cu participarea managementului de nivel superior (directori si sefi de exploatare), precum si a unor invitati din partea managementului de nivel mediu (sefi ai compartimentelor functionale si de productie);*
- *reglementarea relatiilor cu stakeholderii prin implementarea principiilor guvernantei corporative, reglementate prin O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2011;*
- *consultarea salariatilor folosind chestionare de feedback, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.*

2.Principiul suprematiei obiectivelor

Corespunzător ierarhiei si a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia si dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din Societate în sectoarele de muncă cele mai importante. Acest principiu va fi implementat, în baza prezentei Strategii, prin 2 categorii de actiuni:

- *formalizarea sistemului categorial de obiective organizationale prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare; Planul de administrare al Societății; Planul de management al Societății; Strategii de dezvoltare la nivelul ariilor functionale cheie (resurse umane, informatizare, investitii etc.);*
- *Implementarea sistemului de evaluare a performantelor organizationale, ca mijloc de monitorizare si control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor cheie de performanță.*

3.Principiul apropierii managementului de executie

Reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim. Principiul a fost deja implementat prin reorganizarea structurală efectuată la finalul anului 2010, care a condus la optimizarea numărului de niveluri ierarhice, în raport cu obiectivul de activitate al Societății și cu elementele de cultură

organizațională ce o caracterizează. De asemenea, ponderile medii ierarhice la nivelul fiecărui compartiment funcțional sau de producție sunt actualmente bine echilibrate.

4.Principiul permanentei managementului

Pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său. Strategia de dezvoltare a Societății prevede operationalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

- *generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul Societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere;*
- *elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală;*
- *operationalizarea de planuri de carieră pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică.*

4.3 Principii de bază pentru serviciile de utilități publice

Prezenta Strategie de dezvoltare, prin obiectivele, prioritățile strategice și căile de acțiune pe care le propune, se realizează la **principiile de acțiune** pentru serviciile publice de gospodărie comunală, care se consideră a fi valabile, necontradictorii, relativ invariabile în timp și complementare, în raport cu următoarele **principii de bază**:

P.1. Principiul universalității serviciilor publice.

În concepția instituțiilor Uniunii Europene, accesul la serviciile publice de interes general reprezintă o componentă inseparabilă a drepturilor fundamentale ale omului, fapt ce impune ca serviciile publice de gospodărie comunală să fie furnizate cu respectarea permanentă, necondiționată a factorilor conjuncturali, de interese economice, sau politice, ori de alte restricții subiective, a unor cerințe minimale:

- *accesibilitatea serviciilor prin prisma suportabilității acestora;*
- *continuitatea serviciilor;*
- *tratamentul nediscriminatoriu în raport cu ceea ce se definește drept consumatori captivi.*

P.2. Principiul transparenței și profesionalismului operațiunilor organizatorice comerciale în sistemul serviciilor de gospodărie comunală.

Acest principiu vine să susțină raționalitatea și corectitudinea din două perspective :

- *organizatorică* – care preîntâmpină arbitrarul, bunul plac și satisfacerea clientelei politice, în raport cu banii colectivității locale
- *comercială* – care vizează extinderea unor comportamente care vizează sfidarea flagrantă a legilor în vigoare, în raport cu achizițiile aferente sistemelor.

P.3. Principiul restructurărilor și modernizărilor de tip BATNIEC (Best Available Tehnology Not Involving Excessive Cost).

Acest principiu vine să preîntâmpine situațiile în care "interesele" reprezintă "criterii" mai tari decât cele rezultate din principiile generale ale eficienței economice raționale, într-o succesiune logică :

- *întâi se optimizează soluțiile și apoi;*
- *se optimizează interesele.*

P.4. Principiul eficienței economice.

Principiul relevă faptul că între operator și utilizator nu există alte interfețe și prin urmare viteza de rotație a mijloacelor circulante este mare și poate conduce la probleme majore pe linia suportabilității și implicit a respectării principiului universabilității serviciilor de gospodărire comunală.

P.5. Principiul unității dinamice a reglementărilor specifice

Principiul a fost implementat odată cu apariția legislației românești, aliniată la standardele europene de performanță. Acest principiu are la bază :

A. Cerințe de natură obiectivă:

- *îmbunătățirea permanentă a raportului preț – calitate, pe fondul creșterii mai rapide a factorului calitate, comparativ cu factorul preț;*
- *diminuarea și/sau eliminarea factorilor de risc privind calitatea intrinsecă a operatorilor din cadrul serviciilor de gospodărie comunală;*
- *structurarea unor operatori puternici din punct de vedere tehnic, tehnologic și economico – financiar, astfel încât gradul de pregătire al acestora să fie dacă nu maxim, cel puțin optimal.*

B. Cerințe de natură subiectivă:

- *diminuarea la minim a componentelor subiective neprofesionale și arbitrarie, în spațiul deciziilor strategice din sistemul serviciilor publice de gospodărie comunală;*

- diminuarea gradului de risc privind concurența neloială și raportarea pe această bază, a operatorilor la aceleași coordonate și criterii de natură tehnică, organizatorică și financiară;
- reglementarea și controlul regimului de concesiune a serviciilor publice în paralel cu diminuarea factorului politic în realizarea și finalizarea unor astfel de acțiuni;
- disciplinarea și responsabilizarea comportamentului unor operatori de pe piața serviciilor publice .

P.6. Principiul intercorelării dinamice a dezvoltării economico - sociale locale, regionale și naționale, cu cea a modernizării sistemului serviciilor de utilități.

Acest principiu implică o analiză pertinentă a echilibrului dintre necesități și posibilități. În acest sens, cu cât dimensiunea și eforturile de modernizare a investițiilor publice de gospodărie comunală sunt mai mari, cu atât relansarea economică poate constitui pivotul central al relansării economice la nivel național.

- *Pentru zonele cu dezvoltare peste medie – economia locală și zonală imprimă un anumit dinamism , dominant calitativă.*
- *Pentru zonele slab dezvoltate – volumul și complexitatea procesului investițional este în raport cu durata acțiunilor de gospodărie comunală.*

Nu în ultimul rând, în spiritul implementării principiilor guvernantei corporative, **va fi elaborată politica de reponsabilitate corporativă a S.C. APAVITAL – S.A.**, care va deveni principalul document care va declara public responsabilitățile asumate de managementul Societății, precum și de aparatul de administrare al acesteia, în raport cu stakeholderii (acționari, consumatori, autorități ale administrației publice centrale și locale, mediul de afaceri etc.).

5 OBIECTIVE STRATEGICE

5.1 Obiective fundamentale

Orizontul 2013-2018 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a Societății prin **consolidarea obiectivelor strategice fundamentale** pe care S.C. APAVITAL – S.A. și le-a asumat în raport cu stakeholderii săi, reflectând atât valorile Societății, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

- O.S.1.** Întreținerea continuă și supravegherea atentă a sistemului de alimentare cu apă potabilă, a sistemului de colectare a apelor reziduale și a sistemului de epurare, având permanent pregătite echipe de intervenție rapidă.
- O.S.2.** Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuși de normativele în vigoare.
- O.S.3.** Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolurilor, cu respectarea standardelor naționale și europene de calitate.
- O.S.4.** Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată.
- O.S.5.** Obținerea unei marje optime de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a Societății, cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului.
- O.S.6.** Extinderea în regiunea Moldovei a serviciilor furnizate de societate.
- O.S.7.** Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților.
- O.S.8.** Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu.
- O.S.9.** Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilitate socială.
- O.S.10.** Asigurarea securității și sănătății angajaților ApaVital.

5.2 Ținte generale de performanță

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Strategia 2013-2018 prevede și formulare unor obiective **strategice sub formă de ținte de performanță**, exprimate cantitativ și derivate din obligațiile asumate prin Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare și respectiv, din Contractul de mandat al Directorului General. Această a doua categorie de obiective strategice include:

- O.S.11.** Asigurarea unei rate a profitului de 25%, la finalul anului 2018.

- O.S.12. Asigurarea unei lichidități curente supraunitare, la finalul anului 2018.**
- O.S.13. Asigurarea unei viteze de rotație a debitelor-clienți de 70 zile, la finalul anului 2018.**
- O.S.14. Asigurarea unui raport al populației deservite per angajat egal cu 400, la finalul anului 2015 și respectiv egal cu 400, la finalul anului 2018.**
- O.S.15. Reducerea apei nefacturate la 40%, până la finalul anului 2015, și respectiv la 38%, până la finalul anului 2018.**
- O.S.16. Realizarea a 940 lei costuri de exploatare la 1.000 de lei venituri, pentru fiecare an din orizontul de timp al Strategiei 2013-2018.**
- O.S.17. Realizarea unei durate de rotație a stocurilor egală cu 30 de zile, pentru fiecare an din orizontul de timp al Strategiei 2013-2018.**
- O.S.18. Asigurarea unei productivități fizice a muncii de 43.400 mc./sal./an, pentru fiecare an din orizontul de timp al Strategiei 2013-2018.**
- O.S.19. Asigurarea unei durate medii de remediere a avariilor înregistrate în rețelele de apă și canal, de maxim 3 zile, pentru fiecare an din orizontul de timp al Strategiei 2013-2018.**
- O.S.20. Reducerea consumului de energie în procesul de producere, transport și distribuție al apei potabile și de colectare și tratare ale apelor uzate.**
- O.S.21. Reducerea pierderilor de apă din rețeaua publică a Municipiului Iași.**

Capitolul 6 al Strategiei detaliază obiectivele strategice la nivel tactic, în planul fiecăreia din cele 18 arii funcționale principale din Societate. Pentru a reflecta, într-o manieră cât mai sugestivă, legăturile de cauzalitate dintre obiectivele strategice și cele tactice, pentru fiecare arie funcțională a fost alcătuită Harta Strategiei², folosind tehnica Balanced Scorecard³.

² Harta strategiei (*strategy map*) este o modalitate de reprezentare grafică a sistemului de obiective organizaționale, constituite la nivel strategic sau tactic.

³ Tehnica Balanced Scorecard, introdusă de Kaplan și Norton, este un instrument structurat de management al performanței, care are la bază gruparea obiectivelor organizaționale/ de echipă sau individuale, pe patru zone: financiar, clienți, procese și respectiv dezvoltare organizațională.

6 OBIECTIVE TACTICE

6.1 Asigurarea calității

Având în vedere cerințele actuale ale Societății, care impun o transparență sporită asupra activităților și proceselor desfășurate în cadrul S.C. APAVITAL – S.A., implementarea și certificarea sistemului de management a calității este “motorul” prin care, conform misiunii și obiectivelor strategice ale top managementului, S.C. APAVITAL – S.A. și-a făcut publică intenția de a acționa pe toate planurile în vederea satisfacerii cerințelor clienților organizației.

În acest context certificarea integrată a sistemelor de calitate și management de mediu s-a realizat efectiv prin obținerea certificărilor acordate de Societatea Română de Atestare a Calității (SRAC) și confirmate de Institutul Internațional de Certificare IQNet astfel :

- **Certificatul nr. 1228 / 2 din 21 iulie 2008 SR EN ISO 9001 (ISO 9001 : 2008)** prin care APAVITAL Iasi care desfășoară servicii de alimentare cu apă și canalizare – epurare are implementat și menține un sistem de management al calității.
- **Certificatul nr. 299 din 21 iulie 2008 SR EN ISO 14001 (ISO 14001 : 2005)** prin care APAVITAL Iasi care desfășoară servicii de alimentare cu apă și canalizare – epurare are implementat și menține sistemul de management de mediu.
- **Certificatul nr. 227 / 1 din 21 iulie 2008 SR EN ISO 18001 (ISO 18001 : 2007)** prin care APAVITAL Iasi care desfășoară servicii de alimentare cu apă și canalizare – epurare are implementat și menține sistemul de management de al sănătății și securității ocupaționale.
- **Certificatul nr. 26 din 21 iulie 2008 SR EN ISO 27001 (ISO 27001 : 2005)** prin care APAVITAL Iasi care desfășoară servicii de alimentare cu apă și canalizare – epurare are implementat și menține sistemul de management de al securității Informațiilor.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective** derivate **din strategia globală a Societății**, vizând funcționalitatea Sistemul de Management Integrat:

Tabelul nr. 3 Obiective tactice la nivelul activității de asigurare a calității, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de asigurare a calității		
✓	Asigurarea implementării Strategiei calitatii la nivelul tuturor activităților si proceselor din cadrul S.C. APAVITAL – S.A.	
✓	Furnizarea apei potabile la parametrii de potabilitate impuși de normativele	

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de asigurare a calității		
	în vigoare, obiectiv derivat din sistemul obiectivelor strategice ale Societății pentru perioada 2013-2018. ✓ Colectarea tuturor apelor uzate prin rețeaua de canalizare, epurarea acestora și tratarea nămolurilor, cu respectarea standardelor naționale și europene de calitate, obiectiv derivat din sistemul obiectivelor strategice ale Societății pentru perioada 2013-2018. ✓ Dezvoltarea permanentă a Sistemului de Management Integrat, prin integrarea de noi proceduri operationale si instructiuni de lucru, în principal la nivelul proceselor legate de gestiunea performantelor. ✓ Implementarea standardului ISO26000/2011, privind responsabilitatea socială. ✓ Implementarea unui sistem formal riguros de evaluare a performantelor si a competentelor profesionale ale personalului de laborator încadrat la nivelul sectiilor. ✓ Respectarea parametrilor de calitate ai apei epurate, conform autorizatiei. ✓ Crearea cadrului functional de constituire a unui nucleu de cercetare-dezvoltare în cadrul Societății, având în vedere faptul că cercetarea-dezvoltarea este apreciat ca fiind un domeniu prioritar la nivelul Uniunii Europene, cu alocări financiare prioritare de care ar putea beneficia si S.C. APAVITAL – S.A.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de asigurare a calității.

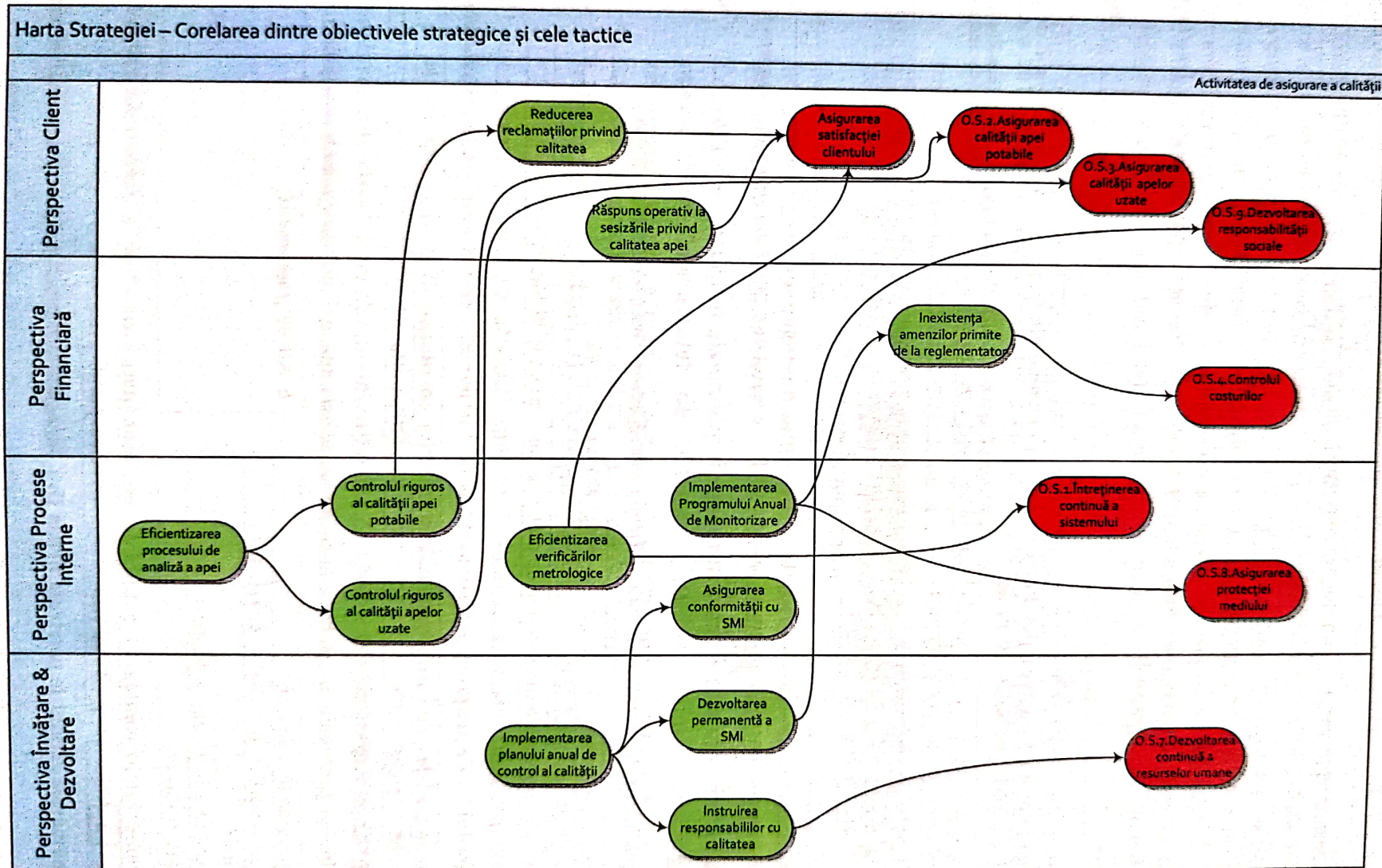


Figura nr. 7 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de asigurare a calității și obiectivele strategice ale organizației

6.2 Juridic

În condițiile în care S.C. Apavital – S.A. își desfășoară activitatea curentă și își aliniază strategia de dezvoltare în raport cu o serie de reglementări și obligații contractuale asumate față de terți, în principal prin prevederile Contractului de Delegare a gestiunii serviciilor, dar și prin contracte de finanțare sau impuneri ale reglementatorilor, **rolul activităților de natură juridică este unul decisiv**, atât în ceea ce privește monitorizarea prevederilor contractuale asumate în scopul satisfacerii în termen și în parametrii impuși a obligațiilor asumate de Societate, cât și prin asigurarea suportului juridic necesar pentru desfășurarea în bune condiții a activităților comerciale, de producție, financiare și de resurse umane.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective** derivate **din strategia globală a Societății**, vizând activitățile de natură juridică:

Tabelul nr. 4 Obiective tactice la nivelul activității juridice, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea juridică		
✓	Implementarea managementului prin obiective și a criteriilor de performanță asociate, la nivelul Biroului Juridic – Acționariat.	
✓	Consolidarea cadrului sistematic de monitorizare a modului de aplicare a prevederilor Contractului de Delegare, prin armonizarea atribuțiilor și responsabilităților ce revin în acest sens fiecărei unități ierarhice din cadrul Societății, sub supravegherea Biroului Juridic – Acționariat.	
✓	Îmbunătățirea gestiunii informațiilor de natură juridică, prin informatizarea evidenței dosarelor juridice.	
✓	Asigurarea unei operativități sporite în operarea și soluționarea spetelor juridice.	
✓	Maximizarea ratei de succes a reprezentării în litigii.	

Corelarea obiectivelor *tactice* sus-menționate cu obiectivele *strategice* ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activităților de natură juridică.

Harta Strategiei – Corelarea dintre obiectivele strategice și cele tactice

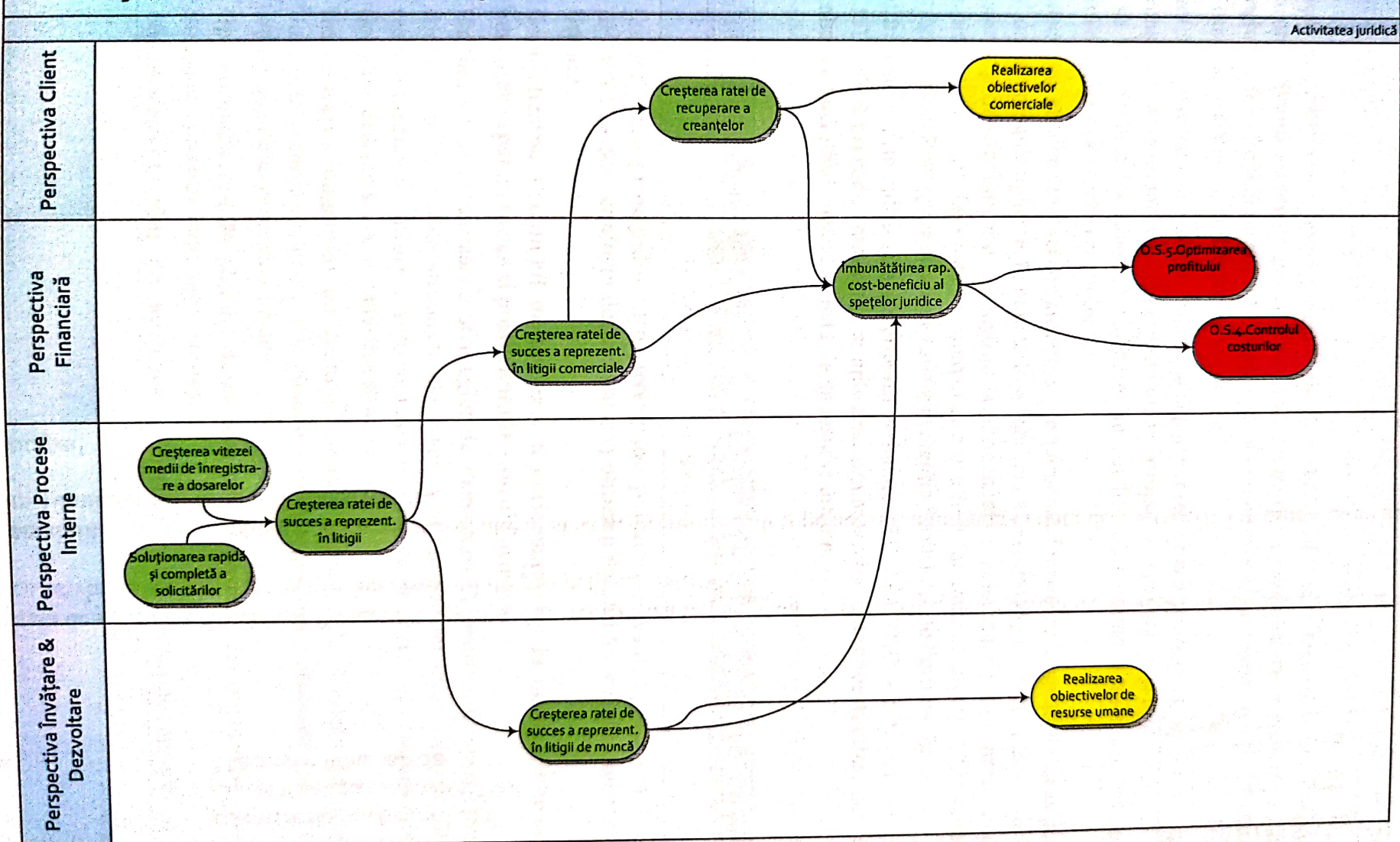


Figura nr. 8 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității juridice și obiectivele strategice ale organizației

6.3 Resurse Umane

Strategia și politicile de resurse umane ale S.C. APAVITAL S.A. - Iași sunt direcționate spre îndeplinirea **obiectivului strategic general de transformare și consolidare a societății într-un operator regional de referință pe zona Moldovei**, și nu numai, care să furnizeze servicii de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul standardelor europene.

În acest sens, strategia de resurse umane ca și parte integrantă a strategiei generale a companiei urmărește conștientizarea importanței capitalului uman, atragerea, dezvoltarea și motivarea capitalului uman care să asigure în orice moment realizarea în condiții de eficiență a unor servicii moderne orientate spre creșterea satisfacției clienților.

Reproiectarea structurilor organizatorice și de personal funcție de etapele de dezvoltare ale companiei și de tehnologiile aplicate, îmbunătățirea continuă a performanțelor individuale și de grup și implicit creșterea productivității muncii, instruirea permanentă a angajaților prin centrul propriu de pregătire și perfecționare profesională al companiei precum și încurajarea creativității personalului constituie în egală măsură obiective strategice aflate în atenția Serviciului de Resurse Umane.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate **din strategia globală a Societății**, vizând activitățile de resurse umane:

Tabelul nr. 5 Obiective tactice la nivelul activității de resurse umane, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de resurse umane		
✓	Consolidarea principiilor care guvernează politica de resurse umane a S.C. APAVITAL – S.A., conform declarației de politica a Sefului Serviciului Resurse Umane.	
✓	Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul Societății.	
✓	Elaborarea și actualizarea Strategiei de dezvoltare a resurselor umane, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, în așa fel încât sistemul de resurse umane să concure la atingerea nivelurilor tinta prevăzute în Contractul de Delegare, precum și a altor obiective strategice.	
✓	Introducerea bugetului de resurse umane, gestionat de Serviciul Resurse Umane, în vederea eficientizării modului în care sunt gestionate procesele specifice managementului resurselor umane.	
✓	Operationalizarea de planuri de cariera pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică.	
✓	Elaborarea planului de evaluare a riscurilor de personal, aprobat de	

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de resurse umane		
organismele de management superior al Societatii si aplicat cel putin o data pe an. ✓ Corelarea sistemului de motivare cu sistemul de evaluare a personalului, ca etapa ulterioara celei de implementare a sistemului de monitorizare ai indicatorilor de performanta individuali. ✓ Elaborarea si adoptarea Codului de Etica al organizatiei, in vederea concretizarii culturii organizationale a S.C. APAVITAL – S.A., mai exact a laturii vizibile a acesteia. ✓ Implementarea, de catre Serviciul Resurse Umane, a unui sistem de colectare a feedback-ului salariatilor, prin intermediul unor metode ca: distribuirea de chestionare privind satisfactia personalului, forumuri interne de discutii, "cutia" de reclamatii, sugestii sau recomandari, sedinte periodice organizate cu conducerea Apavital etc. ✓ Dezvoltarea treptata a modalitatilor de motivare profesionala a salariatilor prin implementarea unui sistem de promovare-retrogradare a personalului (in functie de performante), dar si de motivarea moral-spirituala. ✓ Orientarea viitorului profil al culturii organizationale a Apavital, catre dezvoltarea sentimentului de apartenenta la o companie de prestigiu, prin identificarea si valorificarea traditiilor, miturilor si simbolurilor care caracterizeaza istoria acestei companii (personalitati marcante, traditii in management, evenimente festive si competitii festive organizate cu regularitate etc.). ✓ Promovarea elementelor identificate ca fiind valori fundamentale ale Apavital (existenta unor conditii de munca excelente, preocuparea managementului pentru rezolvarea problemelor angajatilor, existenta unui individualism redus si a unei inclinatii catre lucrul in echipa, existenta unei culturi a calitatii), atat in documentele strategico-tactice ale organizatiei cat si in cele de formalizare a structurii organizationale. ✓ Informatizarea sistemului de evaluare a personalului. Sistemul de evaluare a personalului, pe baza de indicatori de performanta, reprezinta o prioritate pentru sistemul de management al ApaVital. Acest sistem nu poate functiona eficient fara o componenta informatica, care sa faciliteze atat calculul automat al anumitor indicatori, cat si gestiunea propriu-zisa a rezultatelor evaluarilor. ✓ Cresterea vizibilitatii Centrului de Formare Profesionala al Societatii, prin actiuni concrete de promovare, in scopul creionarii identitatii acestui Centru drept pol de competitivitate regionala in domeniul formarii profesionale.		

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de resurse umane.

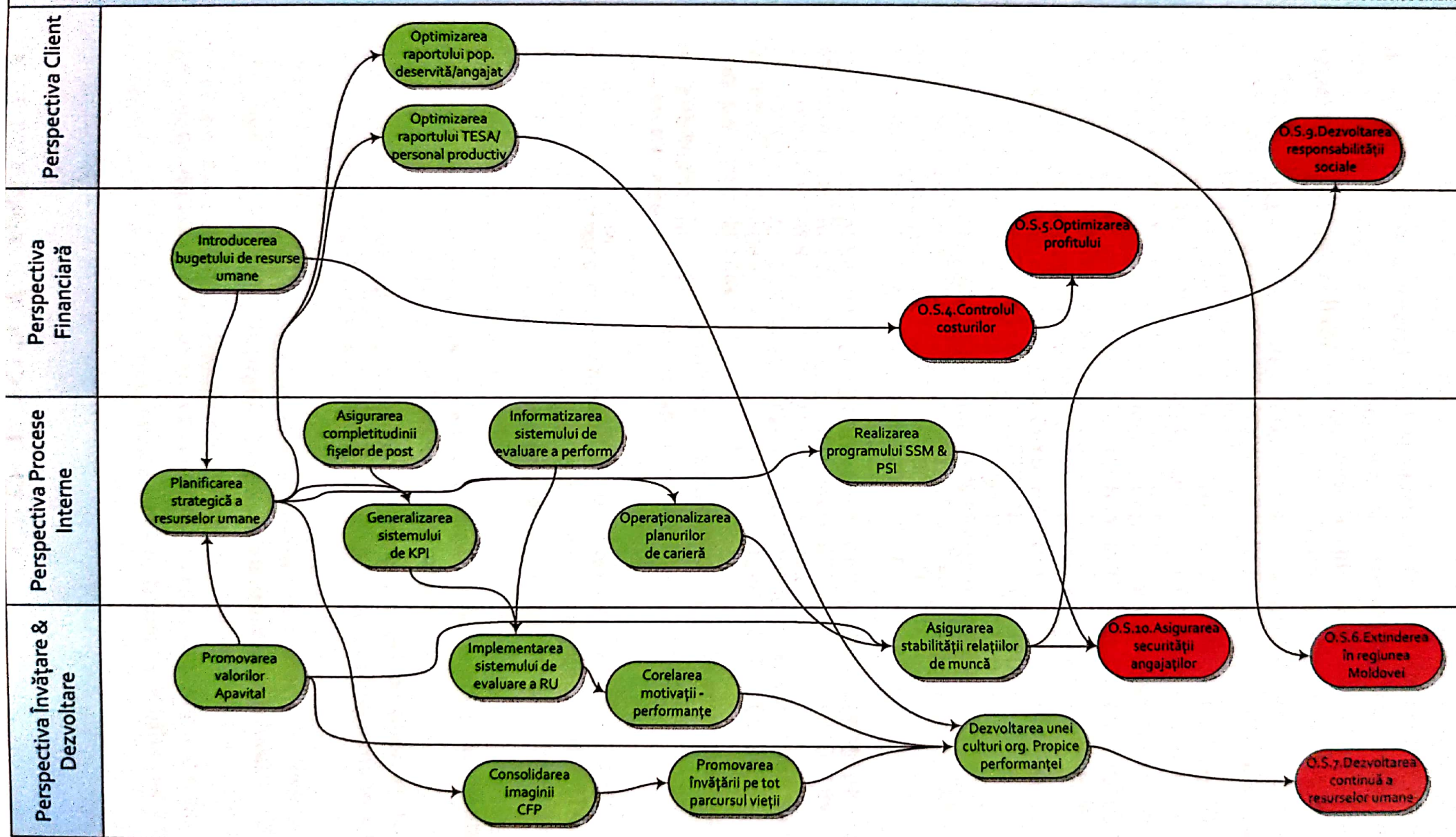


Figura nr. 9 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de resurse umane și obiectivele strategice ale organizației

6.4 Relatii Publice

Activitatea de relatii publice in cadrul unei societati comerciale reprezinta un indicator al importanței acordate de catre managementul de nivel superior al societatii proceselor de comunicare si informare a stakeholderilor interni sau externi ai organizatiei, cu privire la principalele evenimente care marcheaza activitatea curenta a acesteia. Activitatea de relatii publice este strans legata de o componenta principala a activitatii de marketing, si anume de imaginea si brandul societatii aflata sub incidenta. La nivelul S.C. APAVITAL – S.A., activitatea de relatii publice are ca scop asigurarea si mentinerea unei imagini unitare a societatii, in raport cu politica generala a acesteia prin indeplinirea actiunilor de comunicare interna si externa, si prin informarea publicului larg cu privire la evenimentele speciale din activitatea organizatiei. Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor obiective tactice, derivate din strategia globală a Societății, vizând activitatea de relații publice:

Tabelul nr. 6 Obiective tactice la nivelul activității de relații publice, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de relații publice		
✓	Promovarea în continuare a abordării centrate pe client, drept premisă a îmbunătățirii calității serviciilor furnizate.	
✓	Întelegerea permanentă a nevoilor clientului si reconsiderarea continuă a serviciilor furnizate si a proceselor, din această perspectivă.	
✓	Asigurarea unei transparente ridicate a proceselor asociate serviciilor, ca mijloc de implementare a principiilor guvernantei corporative, în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 109 din 30 Noiembrie 2011.	
✓	Promovarea continuă a marketing-ului de acceptare a preturilor, în scopul de a constientiza populatia cu privire la faptul că tarifele aplicate de S.C. APAVITAL – S.A. sunt justificate atât prin costurile de operare, cât si prin raportare la alte elemente de referință privind pretul apei, în general.	
✓	Continuarea procesului de educare a comportamentului ecologic al clientilor, cu impact indirect asupra reducerii cheltuielilor de exploatare.	
✓	Asigurarea unui nivel optim al ratei de solutionare a reclamatilor, precum si al vitezei de răspuns la reclamatii/petitii, în scopul de a asigura cresterea nivelului de satisfactie al consumatorului.	
✓	Continuarea procesului de optimizare a activității call-center-ului Societății, prin îmbunătățirea timpilor medii de răspuns la apeluri, a numărului de solicitări preluate de un operator de relatii cu publicul si prin reducerea ratei de abandon a clientilor în convorbirile telefonice.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de relații publice.

Harta Strategiei – Corelarea dintre obiectivele strategice și cele tactice

Activitatea de relații publice

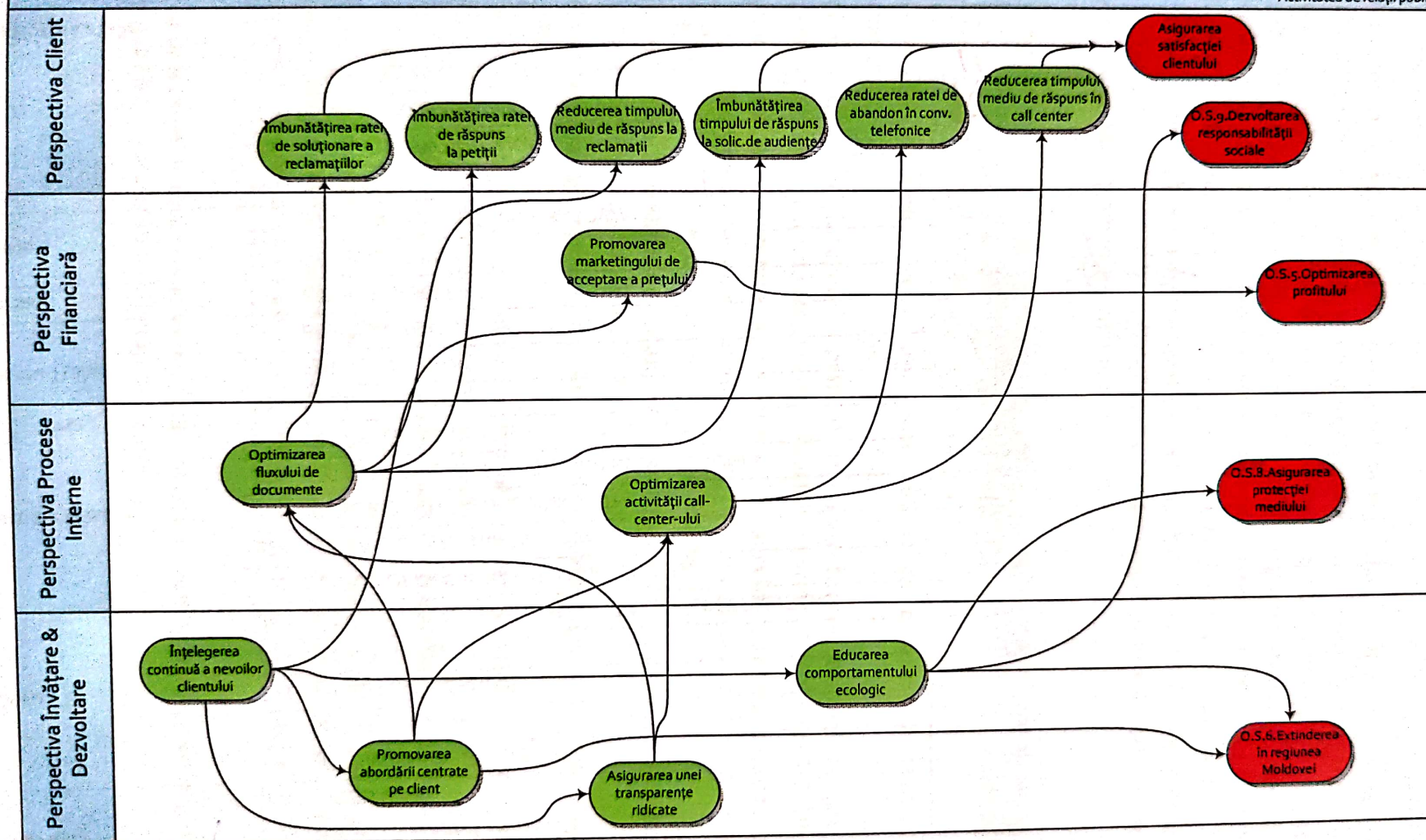


Figura nr. 10 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de relații publice și obiectivele strategice ale organizației

6.5 Comercial

Activitățile comerciale reprezintă centrul de greutate al Serviciului Clienti – Facturare, incluzând toate procesele relateate cu facturarea și încasarea producției vândute către agenți economici și consumatori casnici, atât la nivelul Zonei Municipale Iași, cât și în planul Județului Iași. Sub aspectul profilului și al distribuției consumatorilor, precum și al ariei geografice deservite, această activitate prezintă numeroase particularități la nivelul Zonei Județene, motiv pentru care în Strategia de Dezvoltare 2013-2018 va fi acordată o atenție sporită acestui important segment de piață.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate **din strategia globală a Societății**, privind activitățile comerciale:

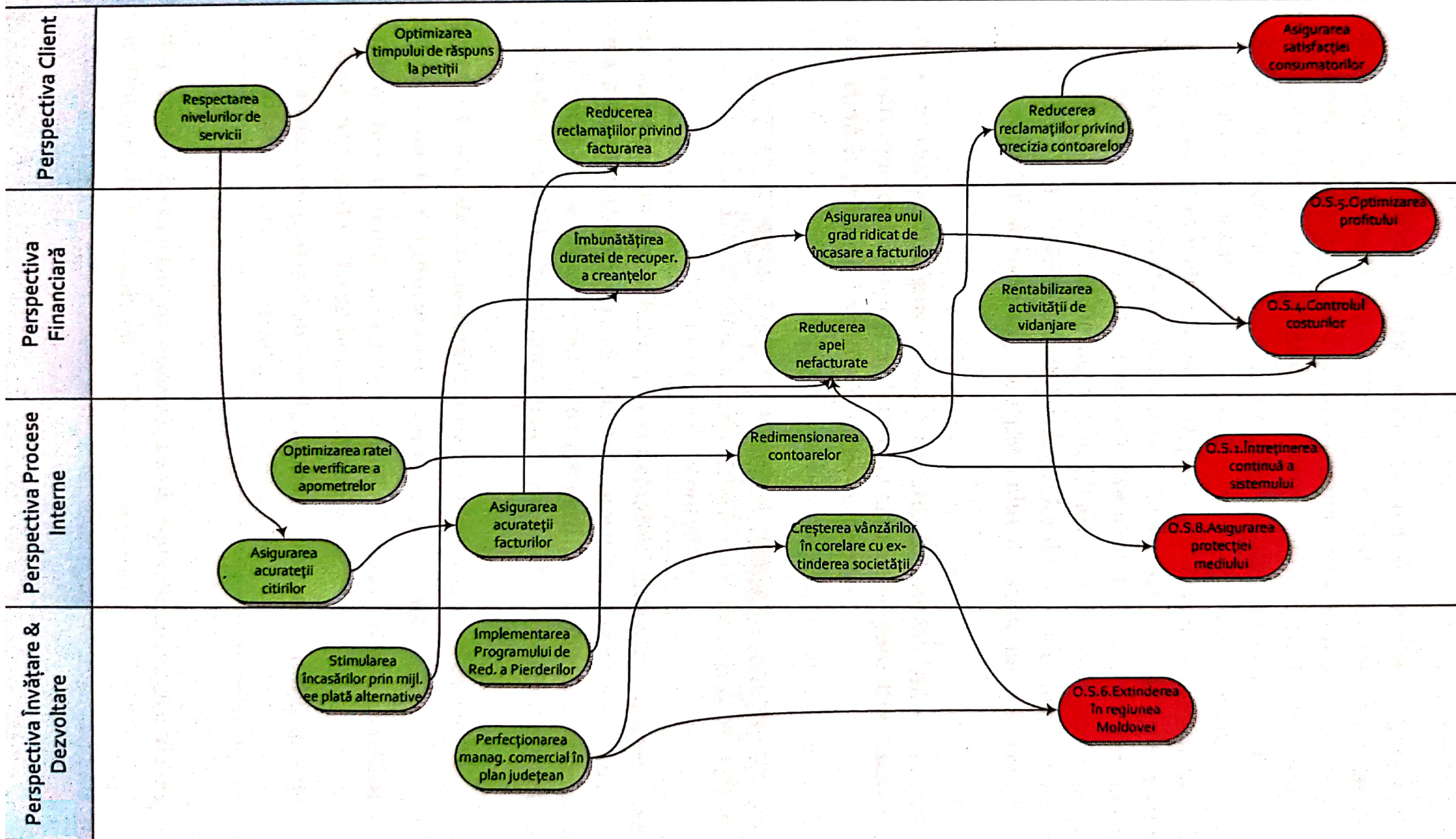
Tabelul nr. 7 Obiective tactice la nivelul activității comerciale, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea comercială		
✓	Asigurarea în continuare a unui grad ridicat de încasare a producției facturate.	
✓	Îmbunătățirea indicatorului privind apa nefacturată, în conformitate cu obiectivele strategice formulate la nivelul Societății pentru orizontul 2013-2018.	
✓	Respectarea în continuare a nivelurilor de servicii privind soluționarea reclamațiilor/petițiilor formulate de clienți, cu privire la facturi, consumuri etc., precum și cu privire la activitatea de înlocuire a contoarelor.	
✓	Eficientizarea activității de vidanjare și transformarea acestei activități într-un centru de profit pentru S.C. APAVITAL – S.A.	
✓	Perfectionarea proceselor de management comercial la nivelul Zonei Județene Iași.	
✓	Creșterea vânzărilor prin realizarea controlată a extinderilor rețelelor publice de apă – canal în zonele metropolitane a orașului Iași.	
✓	Participarea la elaborarea și implementarea Programul de Reducere a Pierderilor.	
✓	Creșterea ponderii facturilor încasate folosind mijloace alternative de plată, concomitent cu reducerea în continuare a ponderii facturilor încasate direct de agenții de prestări servicii.	

Corelarea obiectivelor *tactice* sus-menționate cu obiectivele *strategice* ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activităților comerciale.

Harta Strategiei – Corelarea dintre obiectivele strategice și cele tactice

Activitatea comercială



6.6 Financiar-contabilitate

Activitățile financiare și cele de analiză economică sunt activitățile de bază prin intermediul cărora este stabilită politica și strategia organizației în domeniul economico-financiar. La nivelul S.C. APAVITAL – S.A., activitatea financiară și de analiză economică asigură mecanismele necesare pentru întocmirea Bugetului de Venituri și Cheltuieli atât la nivelul societății, cât și la nivelul fiecărui Centru de Cost. Simultan, prin procesele specifice activității financiare și de analiză economică sunt controlate fluxurile financiare principale de încasări și plăți desfășurate la nivelul Societății și este realizată o analiză financiară asupra situației economice a acesteia, pe baza indicatorilor de lichiditate, solvabilitate și a indicatorilor de patrimoniu. Activitatea financiară și de analiză economică este complementară activității de contabilitate, existând operațiuni concrete care sunt divizate între personalul încadrat la nivelul celor două verigi organizatorice. De bună funcționare a activității financiare și de analiză economică a S.C. APAVITAL – S.A. depinde acuratețea deciziilor de natură economică adoptate de către managementul de nivel superior al societății, care pot influența stabilitatea și echilibrul general al Societății.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitățile financiar-contabile:

Tabelul nr. 8 Obiective tactice la nivelul activității financiar-contabile, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea financiar-contabilă		
✓	Asigurarea unei rate a profitului, a unei lichidități curente și a unei viteze de rotație a debitorilor-clienți , care să asigure îmbunătățirea valorilor din anul 2012, în așa fel încât să se creeze premisele atingerii nivelurilor țintă prevăzute în Contractul de delegare, la finalul intervalului vizat de Planul de Management (2013-2018).	
✓	Atingerea indicilor de rentabilizare prevăzuți în contractul cu BERD.	
✓	Asigurarea unui nivel optim al ratei de îndatorare totală.	
✓	Asigurarea permanentă a <i>cash-flow</i>-ului necesar bunei desfășurări a activităților productive și a celor investitoriale.	
✓	Asigurarea implementării Planului de management, a Planului financiar și a Politicii tarifare, la nivelul perioadei 2013-2018.	

Corelarea obiectivelor **tactice** sus-menționate cu obiectivele **strategice** ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activităților financiar contabile.

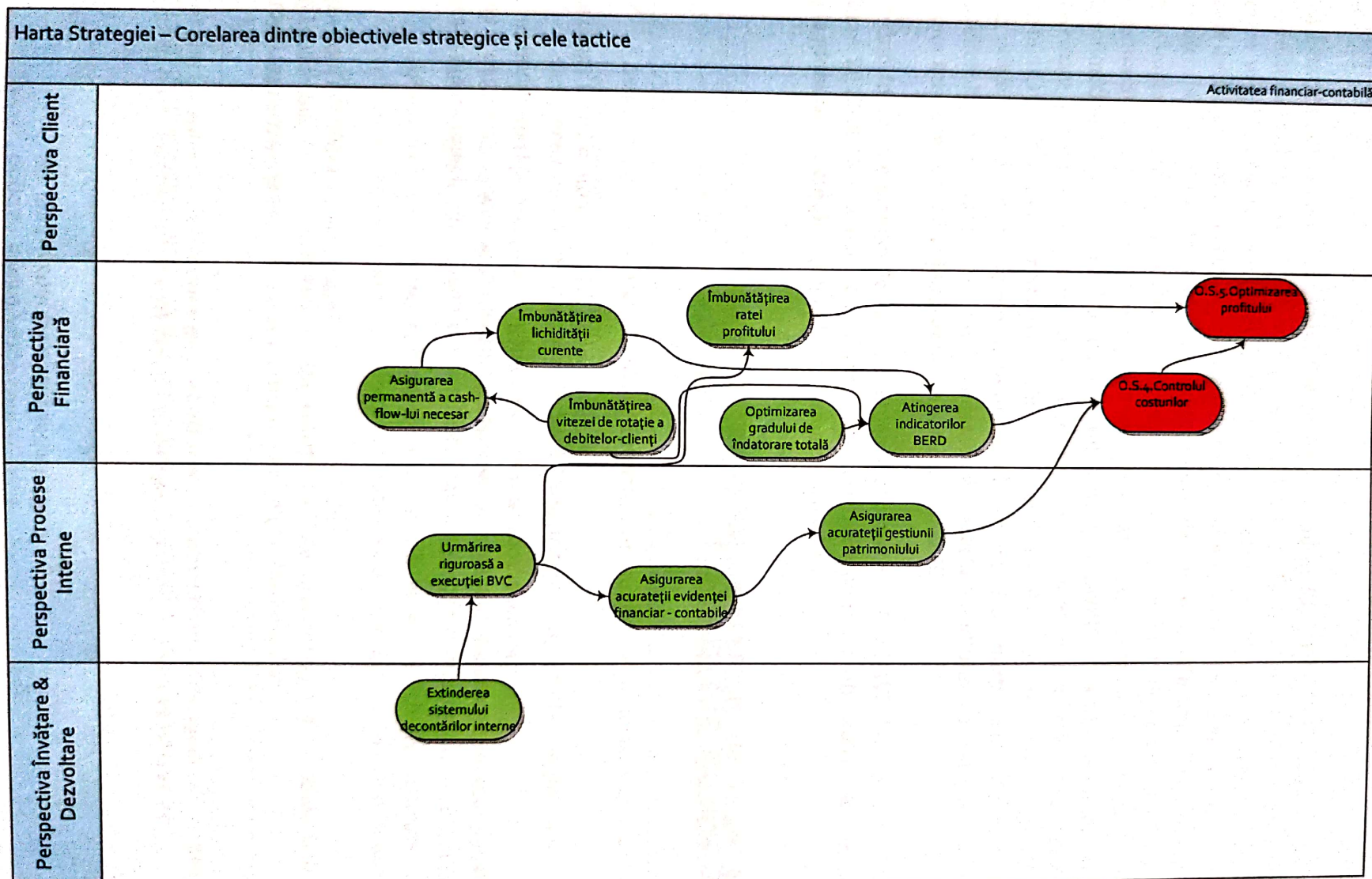


Figura nr. 12 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității financiar-contabile și obiectivele strategice ale organizației

6.7 Proiectare

Atributiile subsumate Atelierului Proiectare din cadrul S.C. APAVITAL – S.A. includ doua clase principale de activitati, care descriu un **lant vertical al valorii**: activitatea topografica si activitatea de proiectare propriu-zisa. In mod firesc, Atelierul Proiectare este veriga organizatorica care trebuie sa furnizeze detalii tehnice de executie si proiectele tehnice aferente lucrarilor efectuate in regie proprie, in conditii de calitate, timp si pret mai avantajoase comparativ cu societatile similare existente pe piata. In conditiile implementarii unui sistem de salarizare in acord, conform caruia, fiecare angajat al Atelierului este remunerat in functie de volumul de activitate prestat, sunt intrunite, pe de o parte, conditiile necesare functionarii Atelierului Proiectare ca un **centru de profit** in cadrul societatii, iar pe de alta, sunt intrunite premisele asigurarii unui nivel crescut de motivare si stimulare pentru angajatii Atelierului. In conditiile unei functionari eficace si eficiente a Atelierului Proiectare, dar si tinand cont de faptul ca peste 50% din lucrarile efectuate in cadrul societatii sunt partial sau total gestionate intern, rolul Atelierului Proiectare este unul fundamental, acesta conditionand calitatea si intensitatea activitatilor sectiilor de productie existente la nivelul societatii.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de proiectare:

Tabelul nr. 9 Obiective tactice la nivelul activității de proiectare, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de proiectare		
✓	Asigurarea satisfacției clienților interni , prin lucrări de proiectare de calitate și livrate conform termenelor.	
✓	Creșterea veniturilor atrase de Societate , prin participarea la competiții externe de proiecte.	
✓	Modernizarea activității desfășurate , prin utilizarea pe scară largă a tehnologiilor avansate de proiectare (hardware și software).	
✓	Asigurarea unui nivel ridicat de diversitate al activității desfășurate , prin colaborarea cu specialiști din domenii multi-disciplinare, în conformitate cu nevoile Societății.	
✓	Identificarea permanentă de soluții noi de mecanizare și automatizare a lucrărilor , precum și de modernizare a rețelelor/instalațiilor.	

Corelarea obiectivelor **tactice** sus-menționate cu obiectivele **strategice** ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de proiectare.

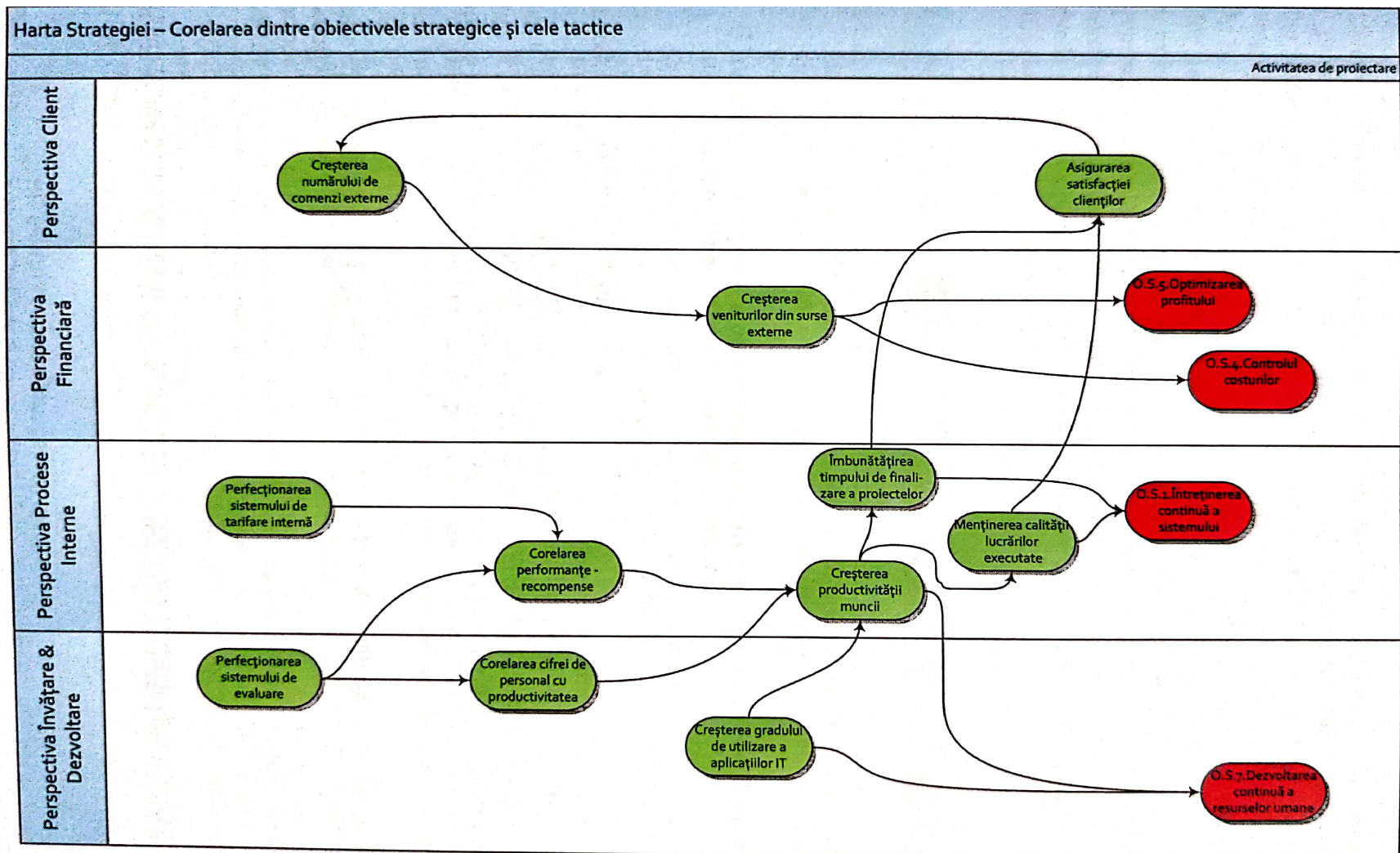


Figura nr. 13 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de proiectare și obiectivele strategice ale organizației

6.8 Investiții

Activitatea de investiții desfășurată la nivelul S.C. Apavital – S.A. include, în mod formal, două categorii principale de activități, care parțial se suprapun, respectiv activitatea de urmărire a investițiilor și activitatea de implementare a proiectului finanțat din Fonduri de Coeziune, care constituie baza strategică de dezvoltare a Societății în următorii 10-15 ani. La nivel informal, activitatea este divizată în fluxul lucrărilor de investiții interne (circa 10% din totalul lucrărilor de investiții) și fluxul activităților de investiții externe (circa 90% din volumul total al lucrărilor de investiții). Serviciul Investiții, care în prezent înglobează fostele compartimente Investiții Interne, și respectiv Investiții Externe reprezintă **pilonul strategic de dezvoltare a companiei pe termen mediu și lung**. Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate **din strategia globală a Societății**, privind activitatea de investiții:

Tabelul nr. 10 Obiective tactice la nivelul activității de investiții, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de investiții		
✓		Elaborarea strategiei investitoriale a Societății , drept document cadru formal de planificare strategică a investițiilor, derivat din Strategia de dezvoltare a Societății.
✓		Îndeplinirea integrală a obiectivelor asumate prin Contractul de finanțare a obiectivelor de investiții din fonduri de coeziune.
✓		Cresterea volumului investițiilor la un nivel care să asigure atingerea nivelului țintă asumat prin Contractul de delegare pentru anul 2015, cu privire la indicatorul <i>(Nivelul investițiilor total cumulate per locuitor)</i> .
✓		Îmbunătățirea permanentă a ratei de atragere a fondurilor europene nerambursabile, precum și a ratei de finanțare a investițiilor din surse atrase.
✓		Monitorizarea continuă a proceselor de investiții în scopul de a asigura respectarea termenelor, precum și încadrarea acestora în bugetele planificate.
✓		Optimizarea indicelui mediu de progres financiar al investițiilor , concomitent cu asigurarea unei rate maxime de rambursare a cheltuielilor efectuate în cadrul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile.
✓		Generalizarea utilizării aplicațiilor informatice de management de proiect achiziționate de Societate , pentru toate proiectele de investiții prezente și viitoare.
✓		Demararea implementării sistemului de tablouri de bord destinat managementului investițiilor , prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizațională în general și cu cel al indicatorilor proiectelor de investiții, în particular.

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de investiții.

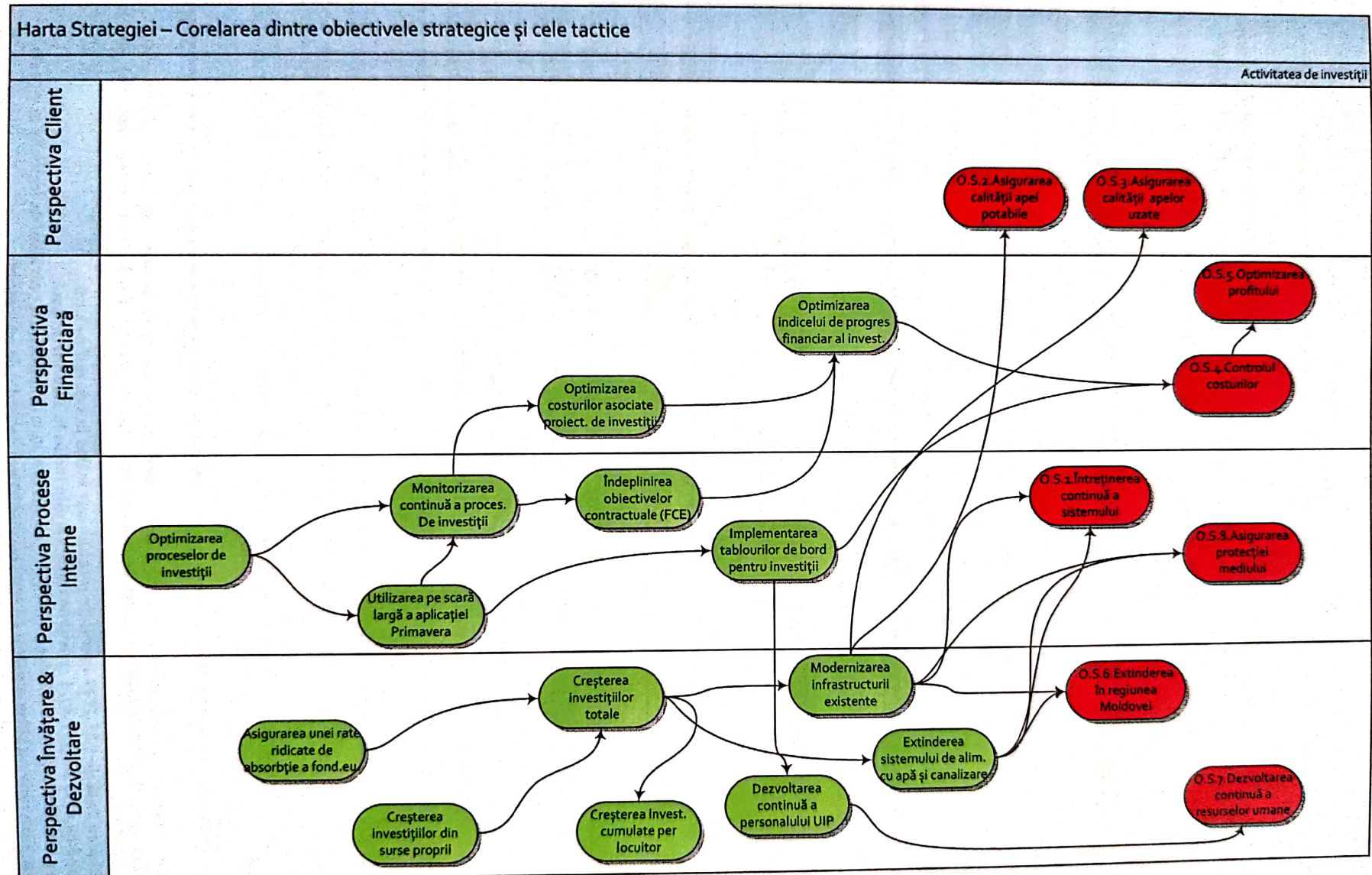


Figura nr. 14 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de investiții și obiectivele strategice ale organizației

6.9 Informatizare

Activitatea de dezvoltare software desfasurata la nivelul S.C. APAVITAL – S.A. este o activitate care, in raport cu activitatile esentiale pentru companie, prezinta o anumita independenta din punct de vedere operational. Avand in vedere numarul mare de clienti deserviti de companie, activitatile asociate cresc direct proportional, atat ca numar, cat si ca nivel de complexitate. In acest context, activitatile tehnice de suport prezinta o diversificare dinamica, iar dificultatea gasirii de solutii clasice se manifesta din ce în ce mai intens. Dezvoltarea de software, ca activitate distincta in cadrul Serviciului Informatizare, are ca obiectiv fundamental **informatizarea activitatilor si procedurilor informatice/informationale** utilizate cu o frecventa ridicata si care necesita adaptare la contextul actual al desfasurarii activitatii societatii. Activitatea aceasta stabileste etalonul superior din punct de vedere al performantelor la nivelul companiei, fiind cea care se dezvoltă înainte de toate celelalte si propune solutii înainte ca alti angajati sa ceara sau sa sesizeze posibilitati de acest tip.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate **din strategia globală a Societății**, privind activitatea de informatizare:

Tabelul nr. 11 Obiective tactice la nivelul activității de informatizare, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de informatizare		
✓	Elaborarea strategiei de informatizare , in corelare cu strategia globala de dezvoltare a organizatiei, concomitent cu definirea aliniamentelor strategice in domeniul IT.	
✓	Cresterea gradului de informatizare a Societății , prin extinderea sistemului informatic integrat CROS la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate.	
✓	Informatizarea sistemului de evaluare a personalului . Sistemul de evaluare a personalului, pe baza de indicatori de performanta, reprezinta o prioritate pentru sistemul de management al S.C. APAVITAL – S.A.. Acest sistem nu poate functiona eficient fara o componenta informatica, care sa faciliteze atat calculul automat al anumitor indicatori, cat si gestiunea propriu-zisa a rezultatelor evaluarilor.	
✓	Generalizarea sistemului GIS prin actualizarea în sistem a întregului sistem administrat de Societate si prin integrarea acestuia cu sistemul CROS, în scopul de a corela permanent dimensiunile tehnică si economică ale activității Societății.	

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de informatizare		
✓	Cresterea nivelului de securitate informatică , prin continuarea actiunilor relationate cu mentinerea acreditării ISO27001, în principal prin implementarea de măsuri la nivel de utilizator.	
✓	Îmbunătățirea managementului financiar la nivelul activităților IT , pe de o parte prin transformarea Serviciului Informatizare într-un centru de cost/profit și, pe de altă parte, prin implementarea bugetului IT consolidat.	
✓	Introducerea sistemului de niveluri de servicii (SLA), în raport cu utilizatorii. La baza sistemului de SLA vor sta în principal indicatorii de operativitate incluși în sistemul de evaluare a performanțelor S.C. APAVITAL – S.A.	
✓	Conturarea rolului Serviciului Informatizare drept generator de <u>valoare adaugata</u> la nivelul S.C. APAVITAL – S.A. Activitatea de dezvoltare software este necesar sa fie evaluata prin prisma gradului in care aceasta isi atinge obiectivul fundamental, respectiv satisfacerea cerintei utilizatorului, in masura in care aceasta cerinta este una in masura sa genereze plus-valoarea prin economiile de timp/costuri pe care le genereaza. In acest scop, în cursul anului 2013, vor fi introdusi si indicatorii de performanta <i>Valoarea adaugata a activitatii de analiza</i> si respectiv, <i>Valoarea adaugata a activitatii de dezvoltare software</i> .	
✓	Demararea implementarii sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății , dar si organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizatională.	
✓	Generalizarea utilizării aplicatiilor informatice de management de proiect achizitionate de Societate , pentru toate proiectele de investitii prezente si viitoare.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de informatizare.

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de informatizare		
✓	Cresterea nivelului de securitate informatică , prin continuarea actiunilor relationate cu mentinerea acreditării ISO27001, în principal prin implementarea de măsuri la nivel de utilizator.	
✓	Îmbunătățirea managementului financiar la nivelul activităților IT , pe de o parte prin transformarea Serviciului Informatizare într-un centru de cost/profit și, pe de altă parte, prin implementarea bugetului IT consolidat.	
✓	Introducerea sistemului de niveluri de servicii (SLA), in raport cu utilizatorii. La baza sistemului de SLA vor sta in principal indicatorii de operativitate incluși în sistemul de evaluare a performanțelor S.C. APAVITAL –S.A.	
✓	Conturarea rolului Serviciului Informatizare drept generator de <u>valoare adaugata</u> la nivelul S.C. APAVITAL – S.A. Activitatea de dezvoltare software este necesar sa fie evaluata prin prisma gradului in care aceasta isi atinge obiectivul fundamental, respectiv satisfacerea cerintei utilizatorului, in masura in care aceasta cerinta este una in masura sa genereze plus-valoarea prin economiile de timp/costuri pe care le genereaza. In acest scop, în cursul anului 2013, vor fi introdusi si indicatorii de performanta <i>Valoarea adaugata a activitatii de analiza</i> si respectiv, <i>Valoarea adaugata a activitatii de dezvoltare software</i> .	
✓	Demararea implementarii sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății , dar si organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizatională.	
✓	Generalizarea utilizării aplicatiilor informatice de management de proiect achizitionate de Societate , pentru toate proiectele de investitii prezente si viitoare.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de informatizare.

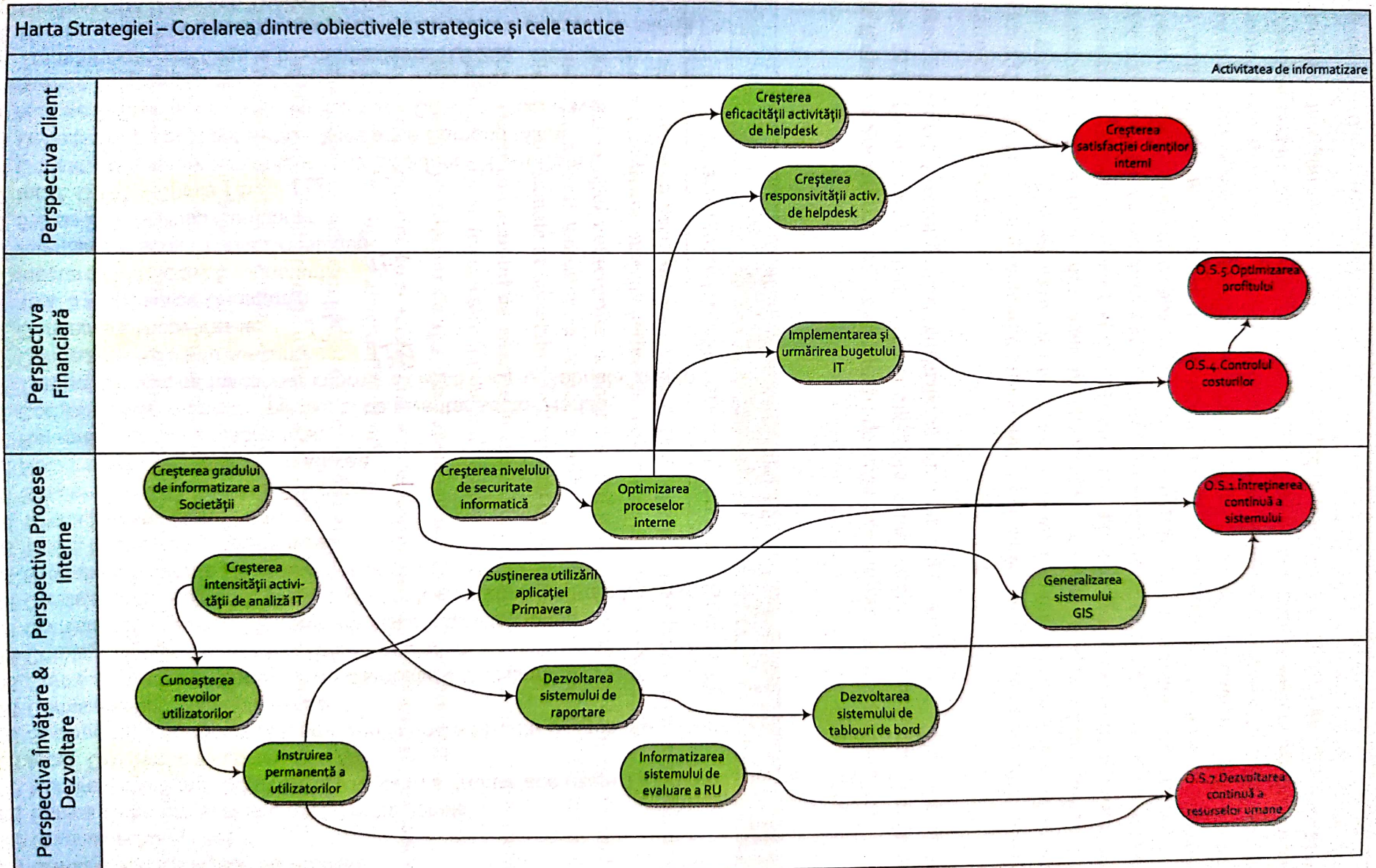


Figura nr. 15 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de informatizare și obiectivele strategice ale organizației

6.10 Infrastructură tehnologică

Activitatea de asigurare a infrastructurii tehnologice la nivelul S.C. APAVITAL - S.A. reprezintă una dintre activitățile plasate pe **fluxul principal de generare a valorii adăugate la nivelul companiei**, dat fiind obiectul de activitate al societății și statutul său de operator regional pe piața serviciilor de alimentare cu apă și a serviciilor de canalizare la nivelul Județului Iași, și nu numai. Datorită plasării sale pe fluxul principal de activități, se poate considera că activitatea de producție, prin faptul că administrează contractele de furnizare a apei brute, contractele cu furnizorii de utilități și are în coordonare activitatea de mentenanță a echipamentelor și utilajelor existente în patrimoniul societății, constituie motorul activității a peste trei sferturi din unitățile ierarhice constituite la nivelul societății. Buna funcționare a activităților subsumate funcțiunii de producție, reflectată printr-un management eficient al contractelor de alimentare cu apă brută și o mentenanță adecvată a echipamentelor și instalațiilor aflate în patrimoniul societății, este de natură să condiționeze prestarea unui serviciu de calitate către clienții Societății.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de asigurare a infrastructurii tehnologice:

Tabelul nr. 12 Obiective tactice la nivelul activității de asigurare a infrastructurii tehnologice la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de asigurare a infrastructurii tehnologice		
✓	Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată , obiectiv derivat din obiectivele strategice ale Societății.	
✓	Reducerea apei nefacturate la nivelul anului perioadei 2013-2014, în așa fel încât valoarea acestui indicator să scadă la 40%, până la finalul anului 2015, conform obligațiilor asumate de Societate prin Contracul de delegare.	
✓	Reducerea consumului de energie în procesul de producere, transport și distribuție al apei potabile și de colectare și tratare ale apelor uzate.	
✓	Reducerea pierderilor de apă din rețeaua publică a Municipiului Iași.	
✓	Cresterea gradului de reactualizare a rețelelor de apă și de canalizare, precum și a indicelui de progres al actualizării GIS.	
✓	Îmbunătățirea indicelui global de eficiență energetică.	
✓	Îmbunătățirea indicelui de utilizare a fondului de timp disponibil al utilajelor.	
✓	Cresterea gradului de realizare a Planului anual de revizii și reparatii.	
✓	Implementarea și respectarea Nivelurilor de servicii legate de emiterea avizelor de amplasament, precum și a celor de bransare/racordare și a avizelor de extindere.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de asigurare a infrastructurii tehnologice.

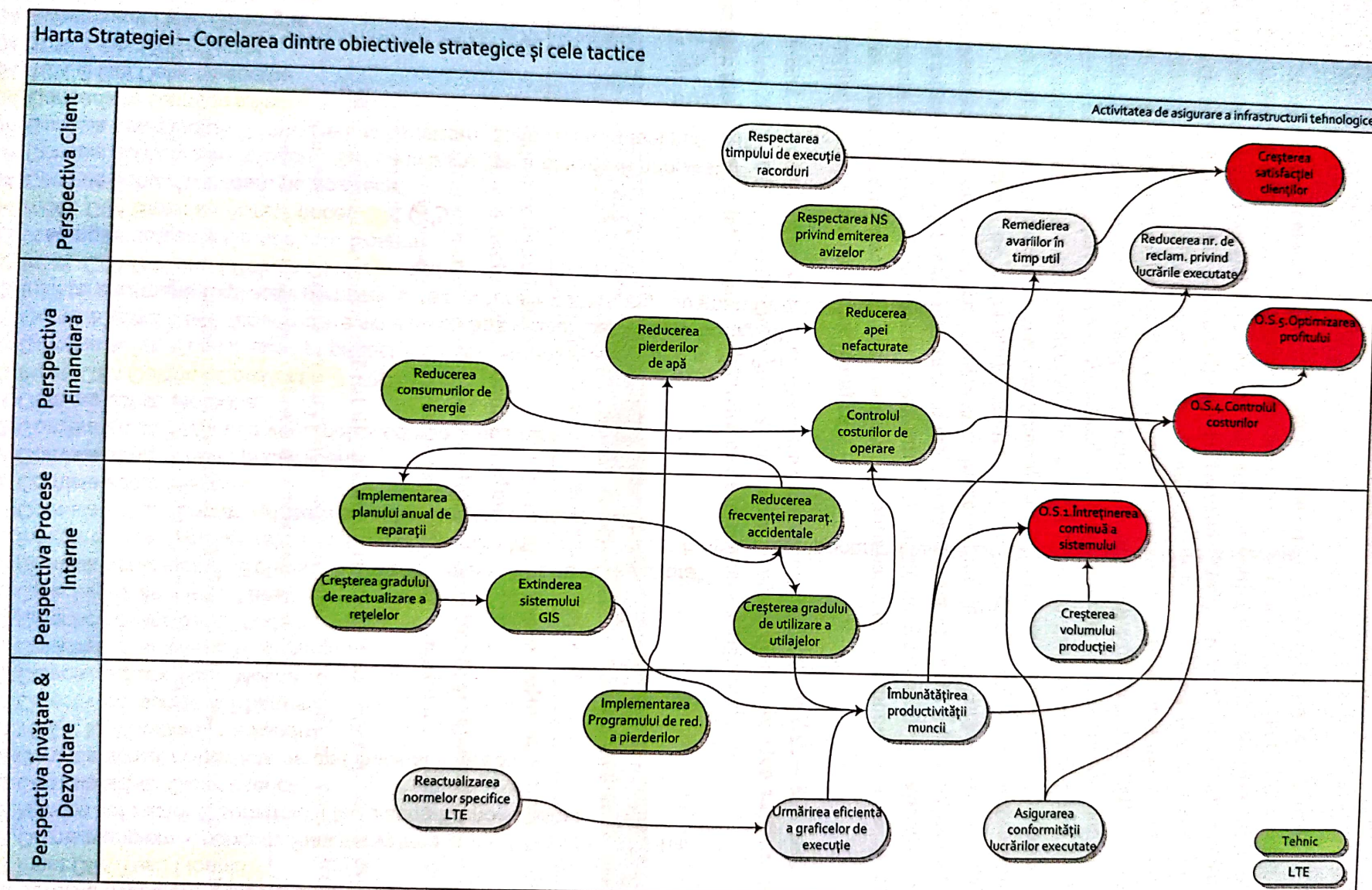


Figura nr. 16 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de asigurare a infrastructurii tehnologice și obiectivele strategice ale organizației

6.11 Întreținere și reparații

În contextul elementelor de specificitate ce caracterizează obiectul de activitate al S.C. Apavital – S.A., Secția Electro-Mecanică, care gestionează activitatea de reparații la nivelul organizației, detine un **rol central în calitatea serviciilor prestate de către companie și mai ales în operativitatea cu care sunt efectuate intervențiile și lucrările specifice organizației**. Importanța Secției Electro-Mecanice este subliniată atât prin cifra de personal a verigii, care este una dintre cele mai ridicate la nivelul societății, incorporând aproximativ 8% din numărul total de salariați ai organizației, cât mai ales prin multitudinea conexiunilor pe care veriga organizatorică le stabilește cu toate celelalte unități ierarhice constituie la nivelul S.C. Apavital – S.A. Paradoxal, abordată din punct de vedere sistemic, Secția Electro-Mecanică poate fi asimilată unui nucleu fără de care activitatea organizației nu se poate desfășura, însă abordată individual, performanța acesteia (cuantificată prin volumul, durata și complexitatea cât mai ridicată a activităților de reparații) implică prezumția unei exploatare necorespunzătoare a echipamentelor și utilajelor, ce diminuează performanța la nivel organizațional. Rolul verigii organizatorice este cu atât mai important cu cât la nivelul acesteia există 5 formații de lucru distincte, care acoperă toate cele 5 componente ce pot intra sub incidența activităților de reparații (componenta mecanică, componenta electrică, componenta de automatizări, componenta auto și componenta prelucrărilor mecanice și confecțiilor metalice).

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de întreținere și reparații:

Tabelul nr. 13 Obiective tactice la nivelul activității de întreținere și reparații, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de întreținere și reparații		
✓	Asigurarea funcționării utilajelor, mașinilor, instalațiilor și echipamentelor din dotarea Societății în condiții optime.	
✓	Dezvoltarea permanentă a personalului de întreținere și reparații, precum și a celui responsabil cu exploatarea utilajelor, mașinilor, instalațiilor și echipamentelor.	
✓	Asigurarea unui nivel ridicat de calitate al lucrărilor de reparații efectuate.	
✓	Reducerea incidenței reparațiilor accidentale, concomitent cu realizarea obiectivelor prevăzute în planul de revizii și reparații.	

Corelarea obiectivelor *tactice* sus-menționate cu obiectivele *strategice* ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de întreținere și reparații.

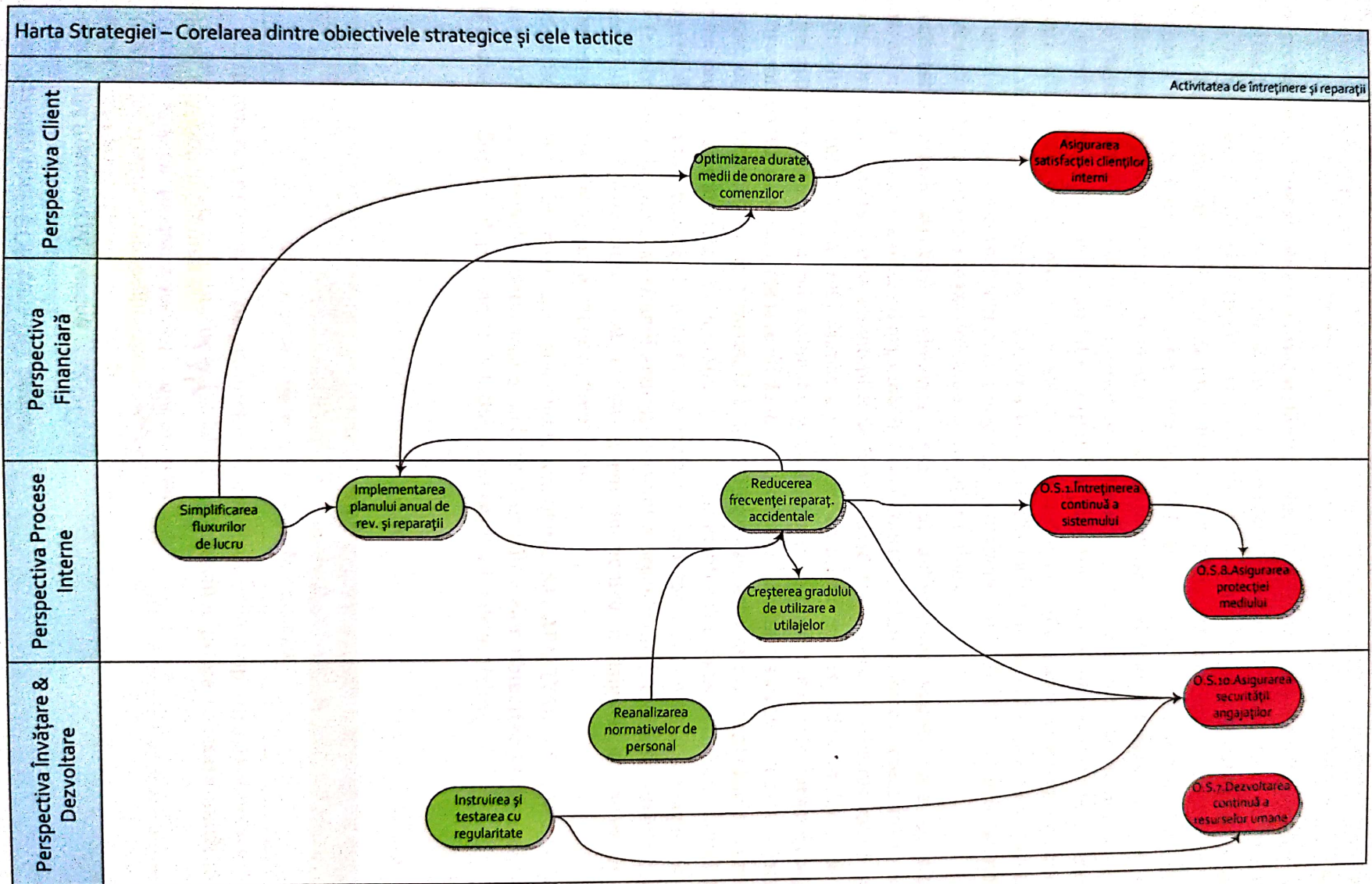


Figura nr. 17 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de întreținere și reparații și obiectivele strategice ale organizației

6.12 Administrativ si achizitii

Activitatea de aprovizionare desfasurata la nivelul S.C. Apavital – S.A. este o activitate cruciala pentru buna functionare a organizatiei, in special in contextul numarului foarte mare de consumatori racordati la sistemul de alimentare cu apa, si respectiv la sistemul de canalizare. Activitatea de aprovizionare deserveste atat lucrarile de investitii in dezvoltarea infrastructurii, cat si activitatile de mentenanta a acesteia. Dat fiind faptul ca profilul S.C. APAVITAL – S.A. este cel al unei companii care furnizeaza servicii publice de interes general, in mod continuu, probabilitatea aparitiei unor avarii este destul de ridicata, iar o activitate de aprovizionare necorespunzatoare are potentialul de a genera pierderi semnificative, din cauza aparitiei rupturilor de stoc, sau a proceselor de suprastocare. Importanta activitatilor de aprovizionare este cu atat mai ridicata cu cat aceasta activitate este practic prima etapa a unui flux clasic de productie, iar achizitia efectiva a bunurilor materiale nu se poate realiza decat in urma unei proceduri realizata in conformitate cu prevederile OUG 34/2006 si a celorlalte acte normative nationale ce reglementeaza domeniul achizitiilor publice.

Activitatile administrative inglobeaza ansamblul activitatilor suport care conditioneaza functionarea in bune conditii a oricarei organizatii si care concura la indeplinirea obiectului de activitate al acesteia, sprijinind desfasurarea activitatilor de baza. Totodata, activitatile administrative sunt cele care contribuie la mentinerea unui climat de ordine, curatenie si disciplina la locul de munca, contribuind astfel la crearea unui microclimat organizational propice performantei, caracterizat, printre altele, prin sentimentul de securitate la locul de munca. Activitatile administrative acopera o paleta larga de activitati, de la activitati de secretariat, la activitati de paza, activitati de reparatie si intretinere a spatiilor de munca, sau activitati de multiplicare de documente. Totodata, activitatile administrative includ o serie de arii functionale cheie pentru organizatie: secretariatul la nivelul managerilor de nivel superior (contribuind la conturarea unei anumite imagini a organizatiei), respectiv registratura, unde raspunderea si constiinciozitatea sunt calitati esentiale pentru a asigura un nivel de calitate corespunzator a relatiei dintre organizatie si clientii sai.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitățile administrative și de achiziții:

Tabelul nr. 14 Obiective tactice la nivelul activităților administrative și de achiziții, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitățile administrative și de achiziții		
✓	Fluidizarea procesului de producție , prin asigurarea în timp util și la standardele de calitate impuse, a tuturor materialelor și materiilor prime necesare unităților ierarhice.	

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitățile administrative și de achiziții		
✓ Asigurarea respectării Planului anual de aprovizionare. ✓ Desfășurarea tuturor procedurilor de achiziții publice cu respectarea riguroasă a legislației în vigoare. ✓ Întreținerea corespunzătoare a spațiilor de lucru aflate în patrimoniul Societății, atât prin acțiuni preventive, cât și prin intervenții operative, ori de câte ori apar solicitări în acest sens din partea unităților ierarhice.		

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activităților administrative și de achiziții.

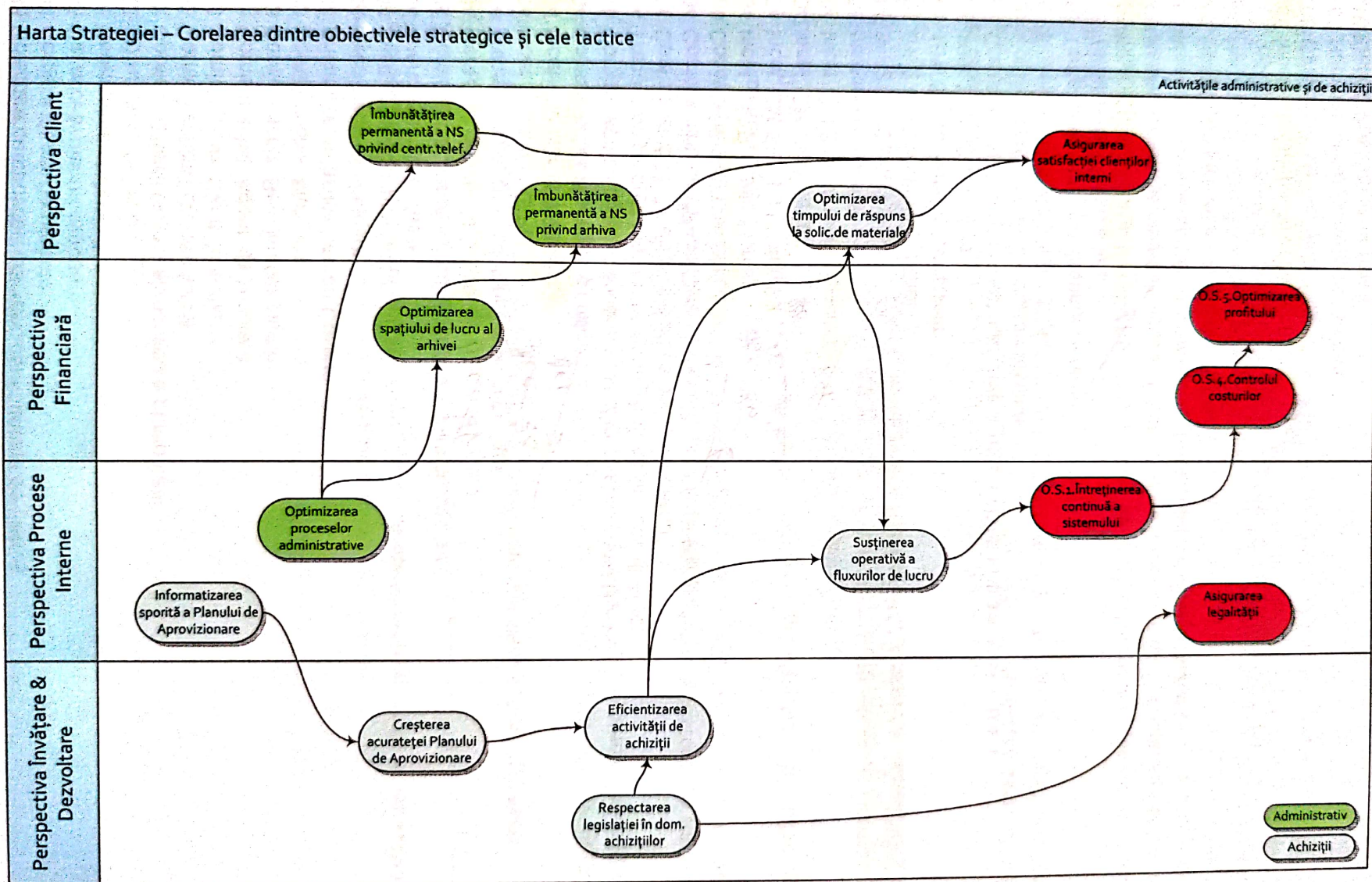


Figura nr. 18 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activităților administrative și de achiziții și obiectivele strategice ale organizației

6.13 Management flotă

Activitatea de management al flotei, subsumată Secției A.T.A. la nivelul S.C. Apavital – S.A. prezintă un dublu rol în ceea ce privește asigurarea funcționării de ansamblu a societății la parametrii de performanță optimi: pe de o parte, activitatea Secției A.T.A. **conditionează operativitatea** cu care echipele de intervenție se deplasează la locațiile la care este necesară efectuarea de lucrări, iar pe de altă parte, Secția A.T.A. este cea mai în măsură să furnizeze conducerii organizației **cele mai pertinente informații cu privire la eficiența utilizării parcului de autovehicule al societății**, atât sub aspectul consumului de combustibil, cât și sub aspectul timpilor de utilizare/stationare/deplasare ai utilajelor și autovehiculelor societății.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de management al flotei:

Tabloul nr. 15 Obiective tactice la nivelul activității de management al flotei, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de management al flotei		
✓	Optimizarea repartizării costurilor aferente întreținerii și exploatării mașinilor/utilajelor.	
✓	Informatizarea procesului de monitorizare a flotei , prin zonarea sectoarelor de distribuție ale societății în aplicația GPS, codificare tuturor Punctelor de Interes și automatizarea rapoartelor.	
✓	Integrarea sistemului de monitorizare a flotei cu cel de gestionare a avariilor și cu sistemul GIS , în vederea asigurării unui control deplin asupra utilizării mașinilor și utilajelor.	
✓	Îmbunătățirea permanentă a coeficientului de utilizare al parcului auto.	
✓	Reducerea costurilor de operare a flotei.	

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele **strategice** ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de management al flotei.

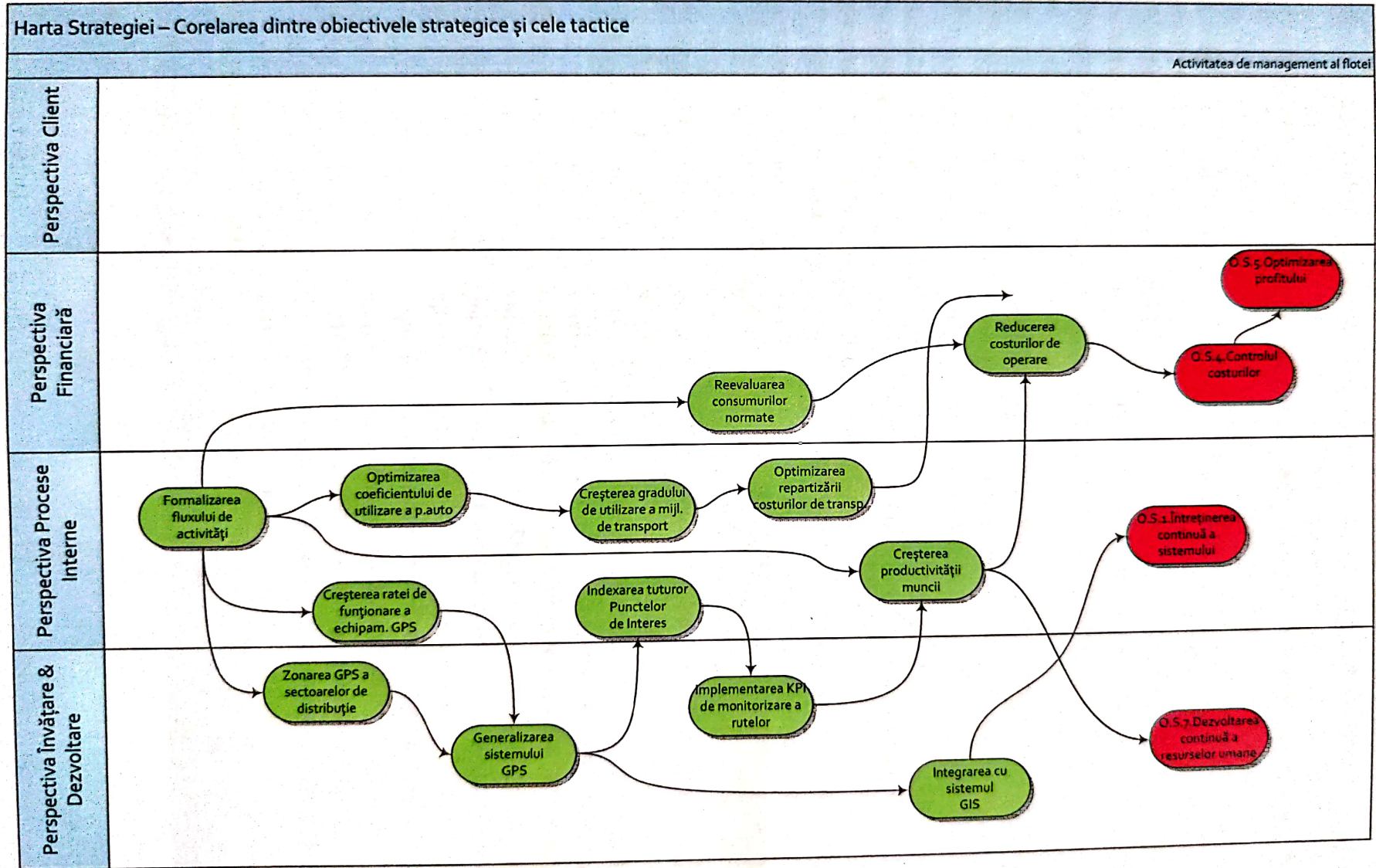


Figura nr. 19 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de management al flotei și obiectivele strategice ale organizației

6.14 Captare – tratare apă

În contextul elementelor de specificitate ce caracterizează obiectul de activitate al S.C. Apavital – S.A., captarea-tratarea apei este prima activitate care concurează în mod nemijlocit la furnizarea serviciului de alimentare cu apă potabilă către consumatorii cu care societatea se află în relații contractuale. La nivelul acestei activități este realizat procesul de captare a apei din cele două surse principale de alimentare a județului Iași (Timișești și Prut), eficiența acestei activități reflectându-se în continuitatea și calitatea furnizării serviciilor de alimentare cu apă. De asemenea, componenta de tratare a apei asigură furnizarea apei potabile și face ca apa captată să devină adecvată consumului. Prin faptul că activitatea de tratare presupune efectuarea unor analize chimice de înaltă complexitate, precum și dozarea și utilizarea de reactivi pentru neutralizarea/reducerea anumitor elemente chimice ce se regăsesc în apa tratată, competența personalului implicat în procesul de tratare, tehnologiile utilizate și practicile manageriale aplicate constituie factori cheie de asigurare a calității serviciului prestat de către organizație.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de captare-tratare a apei:

Tabelu nr. 16 Obiective tactice la nivelul activității de captare-tratare a apei, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de captare-tratare a apei		
✓	Modernizarea/extinderea rețelelor și stațiilor aflate în administrare, prin utilizarea optimă a resurselor alocate de Societate.	
✓	Mărirea capacității de tratare a stațiilor aflate în administrare, pe fondul extinderii ariei deservite de S.C. APAVITAL – S.A., în calitate de operator regional.	
✓	Reducerea pierderilor pe rețeaua de aducțiune.	
✓	Asigurarea calității apei, conform normelor de potabilitate stabilite prin legislația în vigoare.	
✓	Reducerea costurilor specifice de producție prin eficientizarea procesului de tratare a apei.	
✓	Conștientizarea/implicarea populației în combaterea consumurilor frauduloase.	
✓	Creșterea permanentă a operativității în rezolvarea avariilor, concomitent cu promovarea de măsuri specifice pentru reducerea numărului de avarii.	

Corelarea obiectivelor **tactice** sus-menționate cu obiectivele **strategice** ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de captare-tratare a apei.

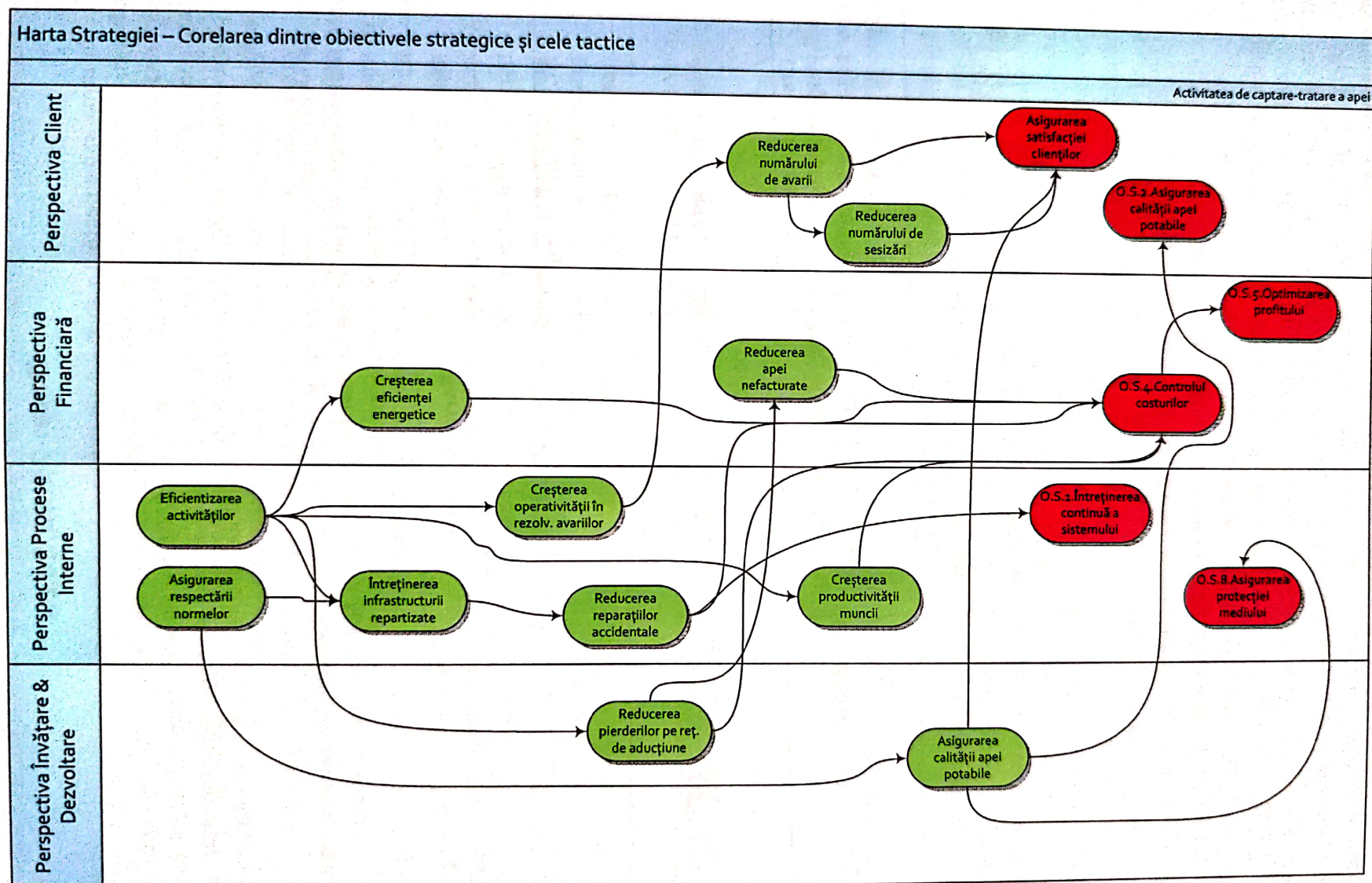


Figura nr. 20 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de captare-tratare a apei și obiectivele strategice ale organizației

6.15 Distribuție

În contextul elementelor de specificitate ce caracterizează obiectul de activitate al S.C. Apavital – S.A., distribuția este cea de-a doua activitate care concurează în mod nemijlocit la furnizarea serviciului de alimentare cu apă potabilă a consumatorilor cu care societatea se află în relații contractuale, după activitatea de captare-tratare a apei. Procesul de distribuție este cu atât mai important cu cât un management eficient și operativ este de natură să **contribuie în mod direct și nemijlocit la reducerea pierderilor și la îmbunătățirea multora dintre indicatorii incluși în Contractul de Delegare**. Pentru asigurarea unei furnizări continue a apei potabile către consumatori, este necesară pe de o parte o politică de resurse umane riguroasă definită la nivelul personalului de exploatare, prin care să se asigure permanența activității și un timp minim de intervenție la avarii, dar și o politică adecvată de gestiune a valorilor materiale (respectiv stații de pompare, echipamente aferente stațiilor de pompare și rețele de distribuție) care se află în administrarea Secției și care influențează în mod direct performanțele și funcționalitatea organizației în procesele de furnizare a unor servicii de alimentare cu apă la standardele și exigențele impuse de către consumatori.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate **din strategia globală a Societății**, privind activitatea de distribuție:

Tabelul nr. 17 Obiective tactice la nivelul activității de distribuție, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de distribuție		
✓		Reducerea pierderilor pe rețeaua de distribuție , prin implementarea Programului de reducere a pierderilor.
✓		Reorganizarea activității , în vederea asigurării unei mobilități sporite a personalului în ceea ce privește administrarea infrastructurii de distribuție
✓		Asigurarea calității apei , conform normelor de potabilitate stabilite prin legislația în vigoare.
✓		Reducerea costurilor specifice de distribuție prin eficientizarea proceselor specifice.
✓		Conștientizarea/implicarea populației în combaterea consumurilor frauduloase.
✓		Creșterea permanentă a operativității în rezolvarea avariilor , concomitent cu promovarea de măsuri concrete pentru reducerea numărului de avarii.
✓		Dezvoltarea nivelului de competență al personalului din subordine , precum și

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de distribuție		
implementarea unui plan de <i>back-up</i> de personal pentru posturile cheie. ✓ Asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al clienților, prin soluționarea operativă și la standarde ridicate de calitate a sesizărilor primite. ✓ Îmbunătățirea sistemului de monitorizare a rețelei de distribuție, pe de o parte prin extinderea ariei de acoperire a sistemului GIS (în colaborare cu Serviciul Tehnic) și pe de altă parte, prin monitorizarea locală și în timp real a funcționalității stațiilor și rezervoarelor. ✓ Eficiențizarea activității Formației detectare pierderi, în corelare cu obiectivul principal de reducere a pierderilor pe rețeaua de distribuție. ✓ Reducerea incidenței reparațiilor accidentale, prin întreținerea corespunzătoare a infrastructurii aflate în administrare. ✓ Asigurarea continuității alimentării cu apă. ✓ Creșterea productivității muncii.		

Corelarea obiectivelor tactice sus-menționate cu obiectivele strategice ale organizației este prezentată în Harta Strategiei aferentă activității de distribuție.

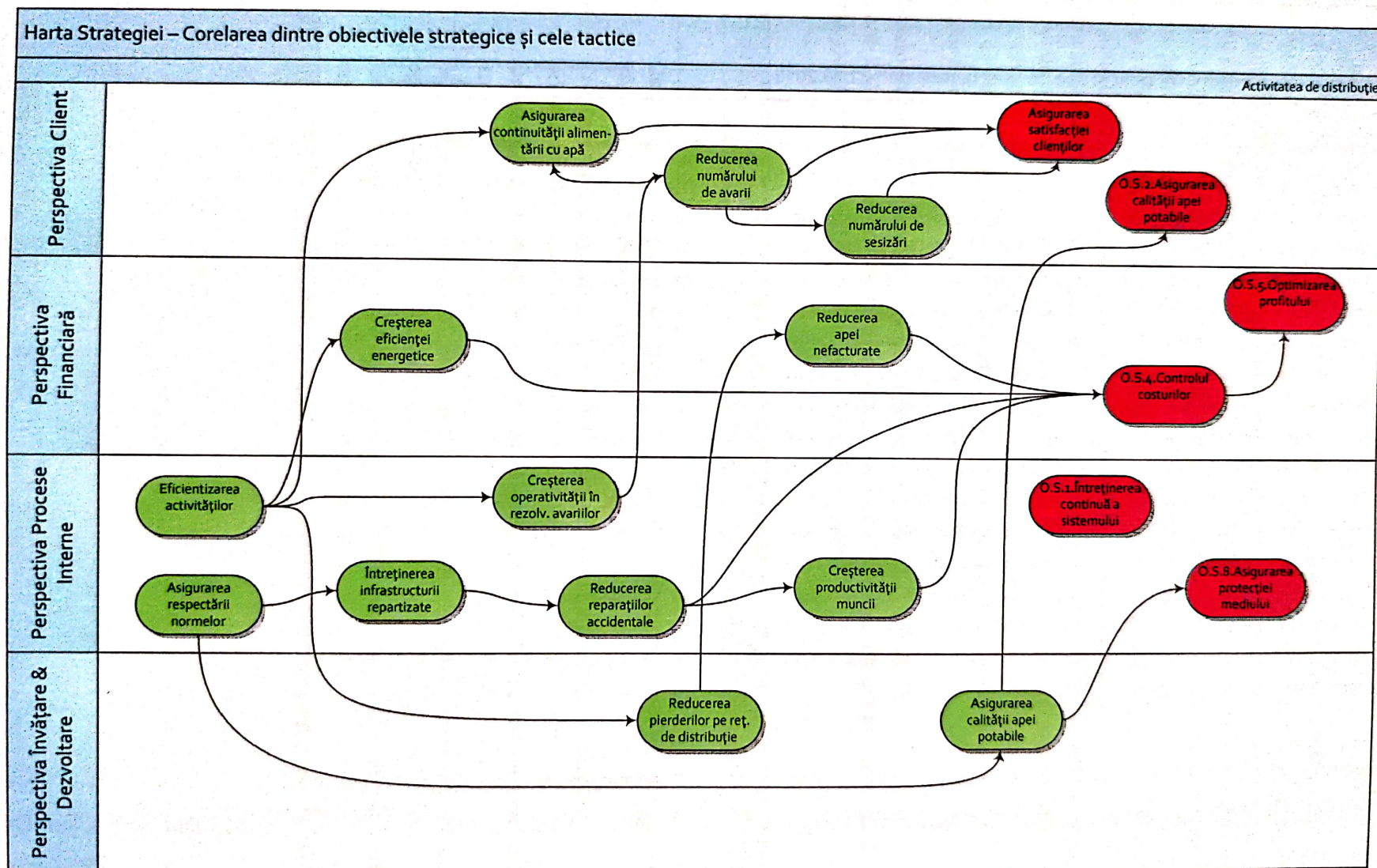


Figura nr. 21 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de distribuție și obiectivele strategice ale organizației

6.16 Canalizare

În contextul elementelor de specificitate ce caracterizează obiectul de activitate al S.C. Apavital – S.A., canalizarea este activitatea prin intermediul căreia sunt desfășurate activitățile de monitorizare, întreținere și exploatare a sistemelor și rețelelor de canalizare, respectiv a stațiilor de pompare a apei uzate, fiind etapa premergătoare procesului de epurare, care încheie practic ciclul productiv desfășurat la nivelul S.C. Apavital – S.A. Activitatea de canalizare face parte dintr-un flux principal de activitate desfășurat la nivelul companiei, care este de regula puternic intercorelat cu fluxul de captare și distribuție a apei potabile. Importanța activităților de canalizare este dată de faptul că acestea constituie cea de-a doua sursă majoră de venit la nivelul societății (după activitatea de alimentare cu apă), dar și una dintre sursele principale de cost, data fiind lungimea și complexitatea sistemului de canalizare, dar și numărul de persoane care prezintă sarcini, competențe și responsabilități în această sferă de activitate. Totodată, eficiența activităților de canalizare, influențează în mod indirect numărul de consumatori racordați la rețeaua de alimentare cu apă, dar în special condiționează în mod direct eficiența activităților de epurare a apelor uzate.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de canalizare:

Tabelul nr. 18 Obiective tactice la nivelul activității de canalizare, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de canalizare		
✓	Reducerea costurilor specifice activității de colectare a apelor uzate prin eficientizarea proceselor specifice.	
✓	Creșterea permanentă a operativității în rezolvarea avariilor, concomitent cu promovarea de măsuri concrete pentru reducerea numărului de avarii.	
✓	Dezvoltarea nivelului de competență al personalului din subordine, precum și implementarea unui plan de <i>back-up</i> de personal pentru posturile cheie.	
✓	Asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al clienților, prin soluționarea operativă și la standarde ridicate de calitate a sesizărilor primite.	
✓	Eficientizarea procesului de transmitere a parametrilor către dispeceratul central, prin automatizarea completă a tuturor SPAU.	
✓	Reducerea incidenței reparațiilor accidentale, prin întreținerea corespunzătoare a infrastructurii aflate în administrare.	
✓	Creșterea productivității muncii.	

Corelarea obiectivelor *tactice* sus-menționate cu obiectivele *strategice* ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de canalizare.

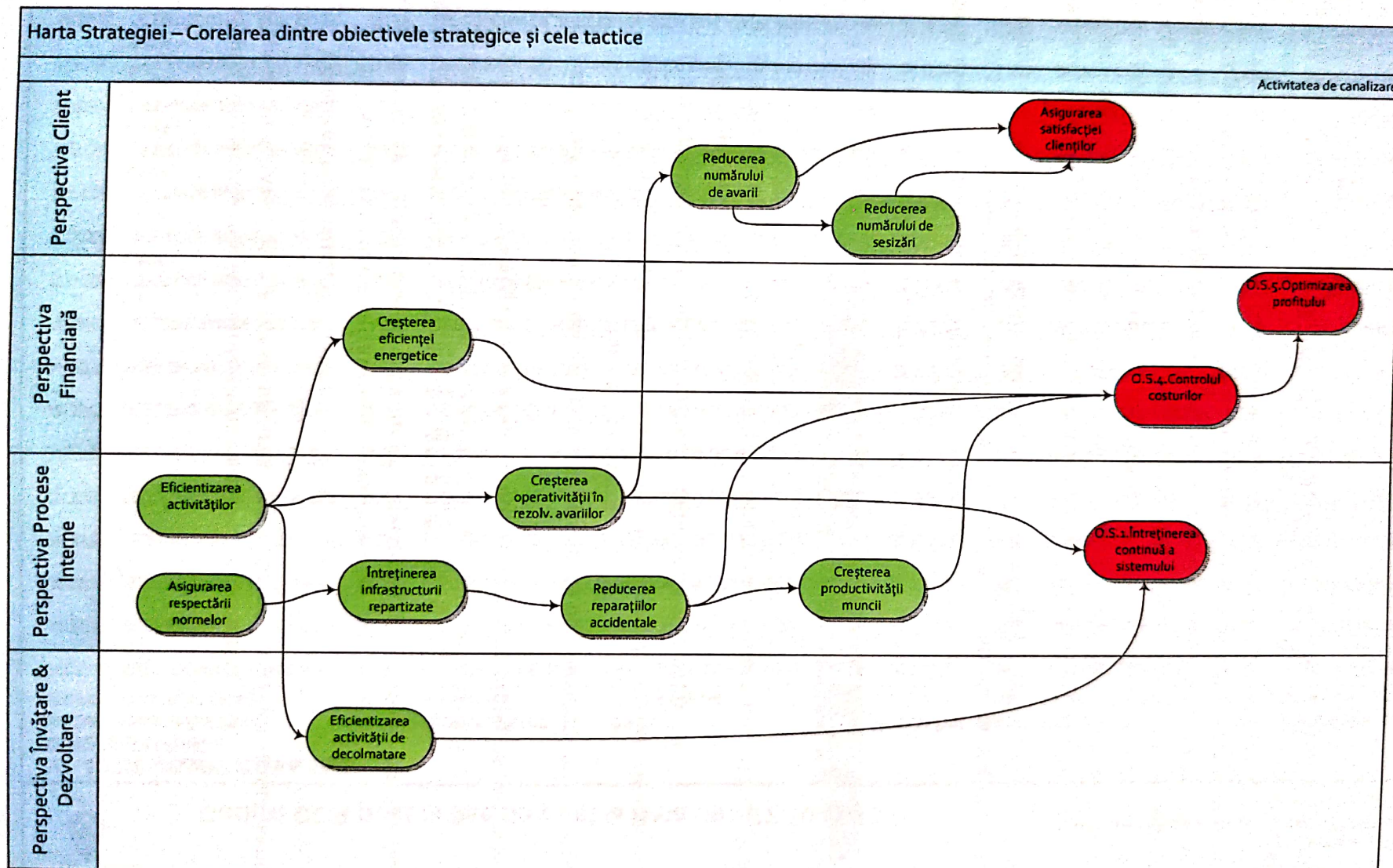


Figura nr. 22 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de canalizare și obiectivele strategice ale organizației

6.17 Epurare

În contextul elementelor de specificitate ce caracterizează obiectul de activitate al S.C. Apavital – S.A., epurarea apelor uzate este activitatea care închide ciclul principal de producție la nivelul unei societăți al cărei obiect de activitate constă în furnizarea serviciilor de alimentare cu apă și canalizare. De asemenea, activitatea de epurare reprezintă o **activitate critică sub aspectul conformității cu standardele europene de referință**, însă și o activitate care implică resurse umane cu nivel ridicat de calificare și resurse financiare însemnate. În condițiile în care la nivelul societății se desfășoară mai multe lucrări de investiții simultan, care se și suprapun într-o anumită măsură, la nivelul acestei activități este necesară o **flexibilizare a personalului**, concomitent cu o creștere a nivelului de dezvoltare profesională, în vederea eficientizării activității desfășurate și asimilării noilor tehnologii.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iași, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de epurare a apelor uzate:

Tabelul nr. 19 Obiective tactice la nivelul activității de epurare a apelor uzate, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de epurare a apelor uzate		
✓	Îmbunătățirea continuă a procesului de prelucrare a nămolurilor, precum și a deșeurilor organice.	
✓	Îmbunătățirea sistemului de transport și depozitare a nămolurilor.	
✓	Dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de monitorizare și control al proceselor tehnologice din stația de epurare.	
✓	Dezvoltarea continuă a nivelului de competență al personalului din stația de epurare.	
✓	Asigurarea funcționării optime a tuturor utilajelor și instalațiilor de epurare.	
✓	Eficientizarea activității de service a instalațiilor de cogenerare și a celor de măsură nivel biogaz.	
✓	Reducerea incidenței reparațiilor accidentale, prin întreținerea corespunzătoare a infrastructurii aflate în administrare.	
✓	Creșterea productivității muncii.	

Corelarea obiectivelor **tactice** sus-menționate cu obiectivele **strategice** ale organizației este prezentată în **Harta Strategiei** aferentă activității de epurare a apelor uzate.

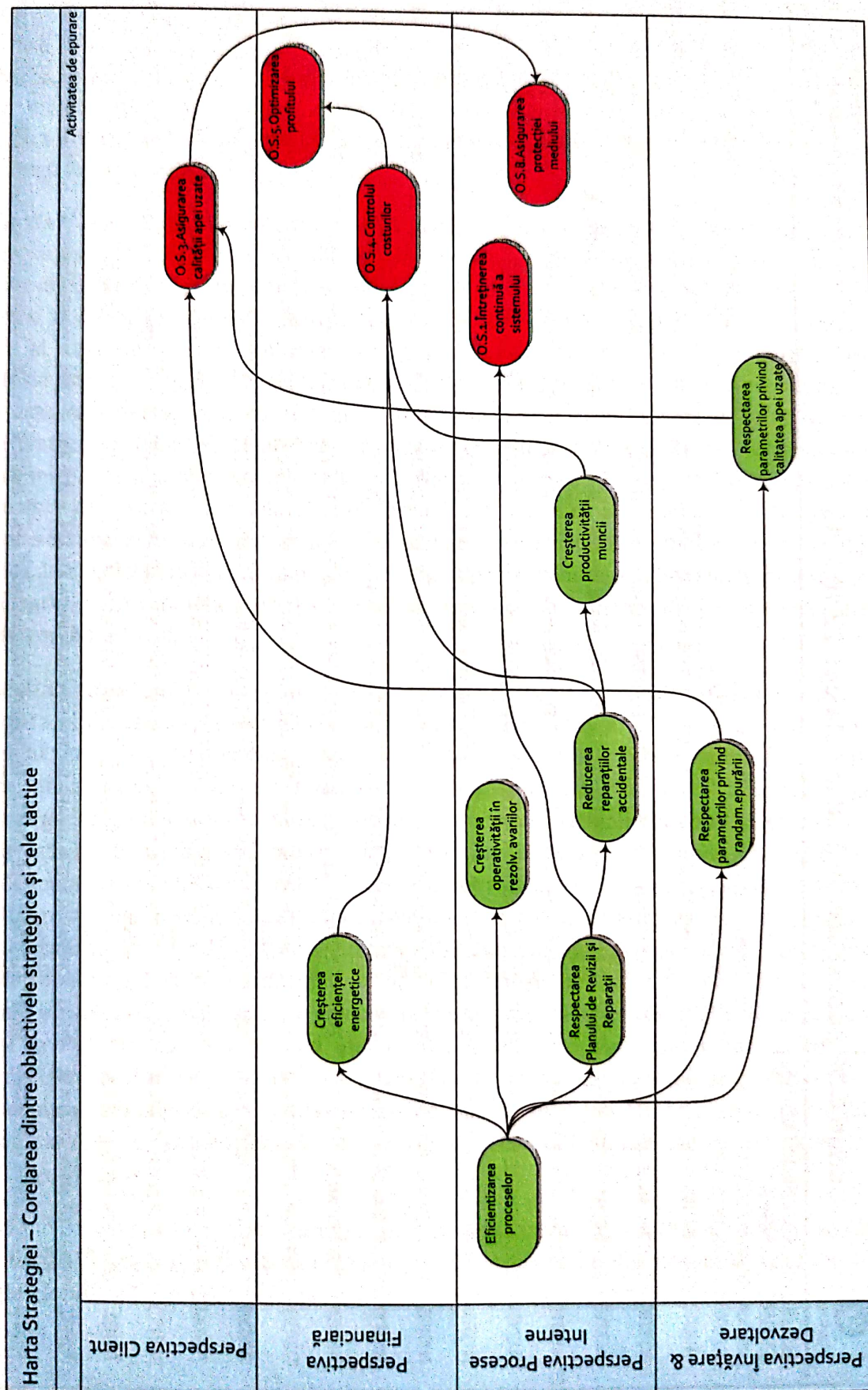


Figura nr. 23 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de epurare și obiectivele strategice ale organizației

6.18 Exploatare la nivel judetean

În contextul conturării tot mai puternice a rolului S.C. APAVITAL – S.A. ca fiind cel mai important operator regional din zona Moldovei, un rol strategic revine celor două secții care asigură dezvoltarea pieței și implicit extinderea Societății la nivelul Județului Iași, dar și în alte județe învecinate, respectiv Secției Târgu Frumos și Secției Centre Comunale.

Sectia Targu Frumos reprezinta veriga organizatorica constituita la nivelul S.C. Apavital – S.A. care asigura exploatarea retelelor de alimentare cu apa si a retelelor de canalizare la nivelul oraselor Targu Frumos, Harlau, Podu Iloaiei, a microsectoarelor si a comunelor adiacente acestor orase, indeplinind la nivelul portiunii din Zona Judeteană Iasi acoperita de Sectie activitatile de captare, tratare, pompare si distributie a apei potabile, serviciile de canalizare, tratare si pompare a apelor uzate, serviciile de epurare a apelor uzate, precum si serviciile de exploatare si intretinere a acestor instalatii. Analiza activitatii Sectiei este cu atat mai importanta cu cat aceasta reproduce activitatile Sectiilor Captare-Tratare, Distributie, Canalizare si Epurare constituite la nivelul Zonei Metropolitane Iasi, la o scara mai mica, cu un numar mai mic de personal si cu o cu totul alta organizare structurala. Activitatea de exploatare desfasurata la nivelul Sectiei Targu Frumos este cu atat mai importanta cu cat controlul efectiv al acesteia este mult mai dificil de realizat, datorita considerentelor ce tin de delocalizarea geografica, in conditiile in care atat eficienta desfasurarii serviciilor de alimentare cu apa si a serviciilor de canalizare, cat si calitatea acestora trebuie sa fie cel putin comparabile cu cele existente la nivelul Zonei Metropolitane Iasi.

Sectia Centre Comunale reprezinta veriga organizatorica constituita la nivelul S.C. Apavital – S.A. care asigura exploatarea retelelor de alimentare cu apa si a retelelor de canalizare la nivelul comunelor Raducaneni (inclusiv sate si comune adiacente), Tibanesti (inclusiv sate si comune adiacente), Vladeni (inclusiv sate si comune adiacente), la care se adauga un numar de alte 7 localitati, regrupate sub denumirea generica de microsectoare, indeplinind la nivelul portiunii din Zona Judeteană Iasi acoperita de Sectie activitatile de captare, tratare, pompare si distributie a apei potabile, serviciile de canalizare, tratare si pompare a apelor uzate, serviciile de epurare a apelor uzate, precum si serviciile de exploatare si intretinere a acestor instalatii. Analiza activitatii Sectiei este cu atat mai importanta cu cat aceasta reproduce activitatile Sectiilor Captare-Tratare, Distributie, Canalizare si Epurare constituite la nivelul Zonei Metropolitane Iasi, la o scara mai mica, cu un numar mai mic de personal si cu o cu totul alta organizare structurala. Activitatea de exploatare desfasurata la nivelul Sectiei Centre Comunale este cu atat mai importanta cu cat controlul efectiv al acesteia este mult mai dificil de realizat, datorita considerentelor ce tin de delocalizarea geografica, in conditiile in care atat eficienta desfasurarii serviciilor de alimentare cu apa si a serviciilor de canalizare, cat si calitatea acestora trebuie sa fie cel putin comparabile cu cele existente la nivelul Zonei Metropolitane Iasi sau cu cele existente la nivelul Sectiei Targu Frumos.

Având în vedere principiile care guvernează activitatea S.C. APAVITAL – S.A. Iasi, Strategia de Dezvoltare 2013-2018 prevede conturarea și aplicarea următoarelor **obiective tactice**, derivate din **strategia globală a Societății**, privind activitatea de exploatare la nivel județean:

Tabelul nr. 20 Obiective tactice la nivelul activității de exploatare în plan județean, la nivelul intervalului 2013-2018

Orizontul de timp	2013-2018	Obiective tactice ale S.C. APAVITAL – S.A.
Activitatea de exploatare în plan județean		
✓	Eficientizarea procesului de preluare a noilor sisteme de alimentare cu apă și de canalizare, în vederea reducerii perioadei de asimilare, la nivelul acestor zone, a bunelor practici existente în Săcietate.	
✓	Compatibilizarea timpilor de intervenții la avarii și a nivelurilor de servicii , cu cele utilizate la nivelul Exploatării ZM Iași.	
✓	Reducerea pierderilor pe rețeaua de distribuție administrată , prin implementarea Programului de reducere a pierderilor.	
✓	Creșterea gradului de branșare la sistemul de alimentare cu apă și de canalizare , prin măsuri concrete de atragere a noilor consumatori în sistem, inclusiv prin acțiuni desfășurate în colaborare cu Biroul Relații cu Publicul.	
✓	Îmbunătățirea raportului de conformitate apă-canal , în corelare cu obiectivul tactic prezentat anterior.	
✓	Asigurarea calității apei , conform normelor de potabilitate stabilite prin legislația în vigoare.	
✓	Reducerea costurilor specifice de distribuție prin eficientizarea proceselor specifice.	
✓	Conștientizarea/implicarea populației în combaterea consumurilor frauduloase.	
✓	Creșterea permanentă a operativității în rezolvarea avariilor , concomitent cu promovarea de măsuri concrete pentru reducerea numărului de avarii.	
✓	Dezvoltarea nivelului de competență al personalului din subordine , precum și implementarea unui plan de <i>back-up</i> de personal pentru posturile cheie.	
✓	Asigurarea unui grad ridicat de satisfacție al clienților , prin soluționarea operativă și la standarde ridicate de calitate a sesizărilor primite.	
✓	Reducerea incidenței reparațiilor accidentale , prin întreținerea corespunzătoare a infrastructurii aflate în administrare.	
✓	Extinderea/reabilitarea infrastructurii administrate , în conformitate cu obiectivele strategice de dezvoltare a Săcietății în perioada 2013-2018.	
✓	Asigurarea continuității alimentării cu apă.	
✓	Creșterea productivității muncii.	

Corelarea obiectivelor *tactice* sus-menționate cu obiectivele *strategice* ale organizației este prezentată în *Harta Strategiei* aferentă activității de exploatare la nivel județean.

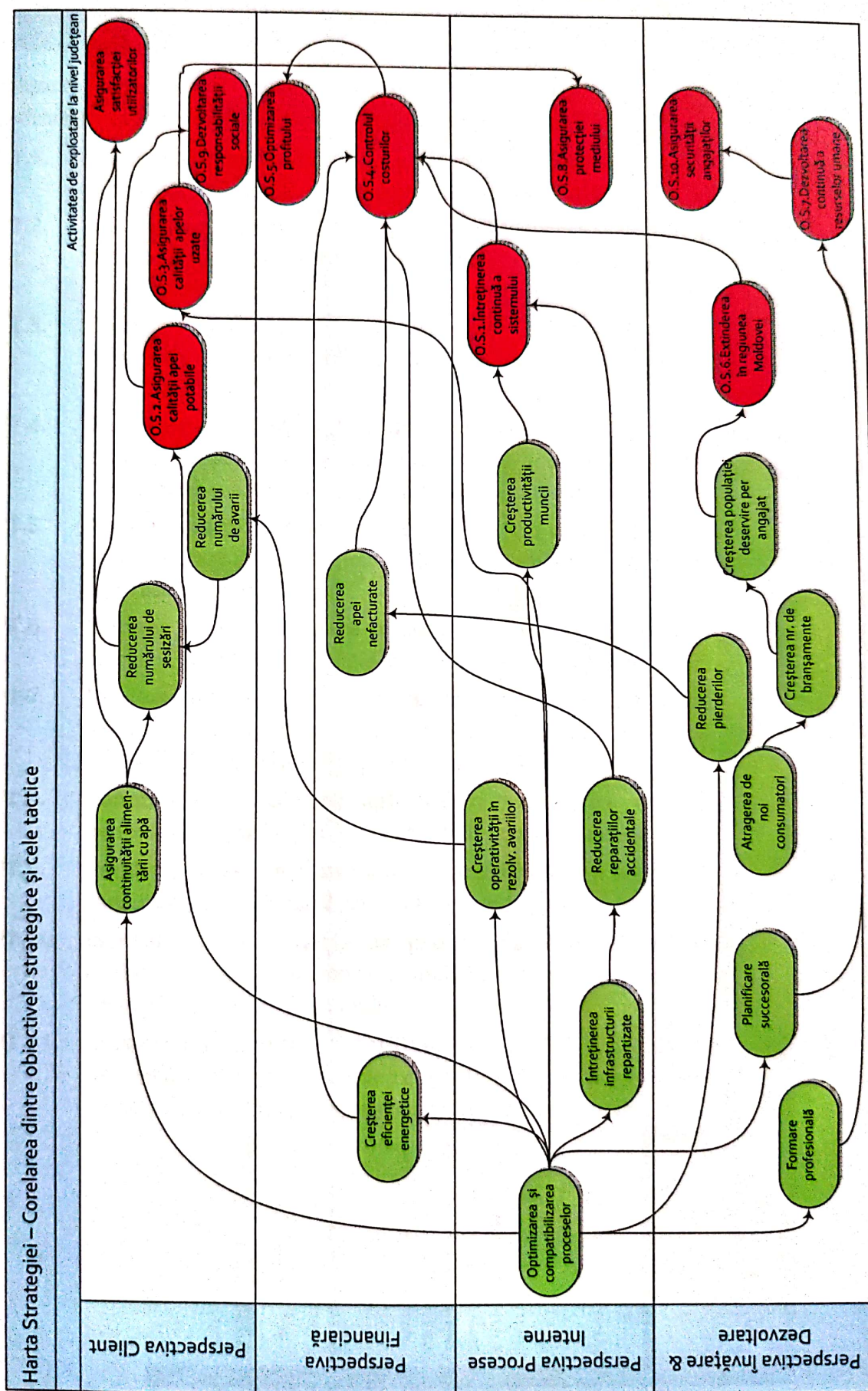


Figura nr. 24 Harta Strategică: Corelarea dintre obiectivele activității de exploatare la nivel județean și obiectivele strategice ale organizației

7 OPTIUNI STRATEGICE

Realizarea obiectivelor strategice ale Societății pentru orizontul 2013-2018, are la bază operaționalizarea unui set de **16 opțiuni strategice**, respectiv:

- OPT.1. Implementarea managementului prin obiective si standarde de performanță**, ca tehnică principală de management utilizată în S.C. APAVITAL – S.A.
- OPT.2. Stabilirea de indicatori de performanță** pentru toate verigile organizatorice din cadrul Societății si pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment/sectie si la nivel de post.
- OPT.3. Creșterea gradului de informatizare a Societății**, prin extinderea sistemului informatic integrat CROS la nivelul activităților care în prezent sunt mai puțin informatizate.
- OPT.4. Generalizarea sistemului GIS** prin actualizarea în sistem a întregului sistem administrat de Societate si prin integrarea acestuia cu sistemul CROS, în scopul de a corela permanent dimensiunile tehnică si economică ale activității Societății.
- OPT.5. Accelerarea proceselor investitionale** prin respectarea cu strictete a graficelor de implementare a proiectelor de investitii, cu îndeplinirea obligatiilor asumate prin contractele de finantare.
- OPT.6. Mărirea ariei de operare** cu noi localități din județul Iași, inclusiv prin extinderea rețelei de canalizare în unele localități care au în prezent doar rețele de apă potabilă.
- OPT.7. Implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății**, dar si organelor de administrare, prin corelare cu sistemul de gestiune a indicatorilor de performanță organizatională.
- OPT.8. Generalizarea utilizării aplicatiilor informatice de management de proiect achizitionate de Societate**, pentru toate proiectele de investitii prezente si viitoare.
- OPT.9. Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate** pentru serviciile de apă și de canalizare, având la bază principiul acoperirii tuturor costurilor.
- OPT.10. Menținerea unei marje de profit relativ constantă**, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare având în vedere creșterea volumului cheltuielilor financiare necesare rambursării creditului extern.
- OPT.11. Creșterea volumului investițiilor realizate din sursele proprii de finanțare**, în principal pentru extinderi de rețele de apă și canalizare noi și înlocuiri de conducte uzate, dar și dotări cu utilaje și echipamente de lucru mai performante.

- OPT.12. Promovarea unei culturi organizationale** bazată pe motivarea valorilor si pe stimularea performantelor, în scopul de a crea un cadru propice unei activități eficiente si eficace.
- OPT.13. Formarea permanentă a personalului Societății**, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al S.C. APAVITAL – S.A.
- OPT.14. Metodologizarea managementului strategic**, prin implementarea si utilizarea în practica decizională cel puțin a următoarelor documente strategice: Strategia globală de dezvoltare a societății, Planul de management, Planul de administrare, Strategiile de dezvoltare la nivel de arie funcțională (prioritar pentru activitățile de investiții, resurse umane si informatizare).
- OPT.15. Continuarea lucrărilor de re tehnologizare/reabilitare și reconfigurare a unor obiective aflate în administrare**, care vor conduce la creșterea eficienței, în condiții de siguranță privind sănătatea populației și protecția mediului.
- OPT.16. Continuarea proiectelor de gestionare a pierderilor de apă**, prin implementarea sistemelor avansate de management al pierderilor.

Analiza și evaluarea opțiunilor strategice s-a realizat la finalul anului 2012, cu sprijinul managerilor de nivel mediu și superior din cadrul Societății, pe baza testării percepției acestora folosind chestionarele anexate la prezenta Strategie.

Astfel, opțiunile strategice prioritare, luând în considerare importanța și fezabilitatea (Figura nr. 25), sunt: continuarea politicii de fundamentare a tarifelor, continuarea proiectelor de gestionare a pierderilor, accelerarea proceselor investiționale, generalizarea sistemului GIS și respectiv creșterea gradului de informatizare. Se remarcă faptul că **opțiunile strategice prioritate au un caracter tehnologic**, ceea ce întărește faptul că Strategia 2013-2018 este una care se bazează, în primul rând, pe **valorificarea aliniamentului strategic dintre calitatea serviciilor și potențialul tehnic, susținut prin procese investiționale oportune și eficiente.**

În ceea ce privește consumul de resurse alocate pentru operaționalizarea opțiunilor strategice, percepția managerilor (Tabelul nr. 21), este aceea că cele 5 opțiuni prioritare sunt, cu excepția celei referitoare la politica tarifară, mari **consumatoare de resurse materiale și financiare**. Din acest punct de vedere, **opțiunea strategică de accelerare a proceselor investiționale, are o dublă funcție:** pe de o parte aceea de a contribui direct la realizarea obiectivelor strategice privind dezvoltarea infrastructurii și, pe de altă parte, de a asigura resursele financiare care să permită operaționalizarea celorlalte opțiuni strategice.

Nu în ultimul rând, o importanță deosebită este acordată rolului resurselor umane, care condiționează de asemenea, operaționalizarea unor opțiuni strategice, dintre care se distinge ca importanță **implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță.**

Evaluarea opțiunilor strategice

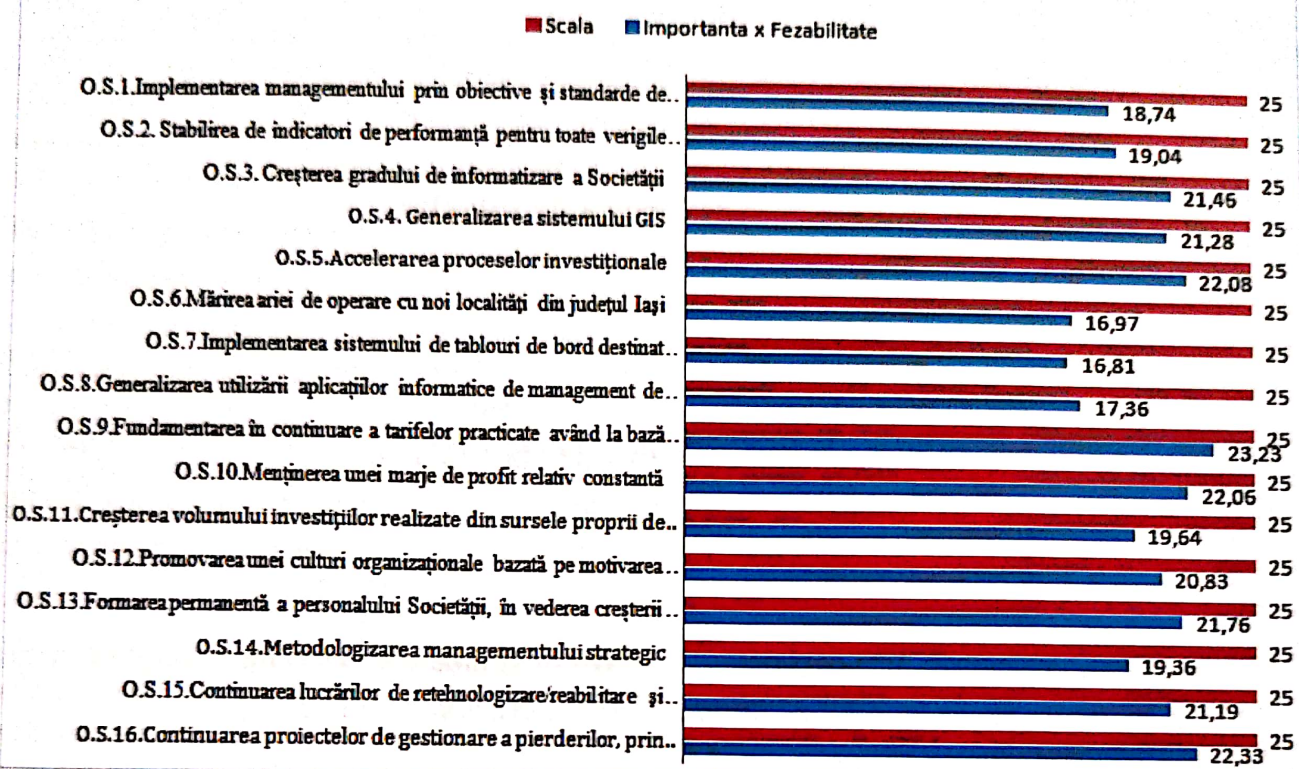


Figura nr. 25 Evaluarea opțiunilor strategice

Tabelul nr. 21 Evaluarea necesarului de resurse pentru operationalizarea opțiunilor strategice

Opțiuni strategice	Resurse implicate - Umane	Resurse implicate - Materiale	Resurse implicate - Financiare
O.S.1. Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță	4,13	2,93	3,13
O.S.10. Menținerea unei marje de profit relativ constantă	2,73	2,60	2,93
O.S.11. Creșterea volumului investițiilor realizate din sursele proprii de finanțare	3,87	4,07	4,33
O.S.12. Promovarea unei culturi organizaționale bazată pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor	3,87	2,53	3,13
O.S.13. Formarea permanentă a personalului Societății, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat	4,00	2,53	3,20
O.S.14. Metodologizarea managementului strategic	3,40	2,27	2,53
O.S.15. Continuarea lucrărilor de rețehnologizare/reabilitare și reconfigurare a unor obiective aflate în administrare	3,93	4,00	4,43

Opțiuni strategice	Resurse implicate - Umane	Resurse implicate - Materiale	Resurse implicate - Financiare
O.S.16.Continuarea proiectelor de gestionare a pierderilor, prin implementarea sistemelor de management al pierderilor	3,87	3,40	3,27
O.S.2. Stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice	4,20	2,20	2,07
O.S.3. Creșterea gradului de informatizare a Societății	3,80	3,27	3,53
O.S.4. Generalizarea sistemului GIS	3,80	3,13	3,27
O.S.5.AcCELERAREA proceselor investiționale	3,93	4,33	4,73
O.S.6.Mărirea ariei de operare cu noi localități din județul Iași	3,33	3,67	3,93
O.S.7.Implementarea sistemului de tablouri de bord destinat managementului Societății	3,00	2,67	2,73
O.S.8.Generalizarea utilizării aplicațiilor informatice de management de proiect achiziționate de Societate	3,00	2,73	3,07
O.S.9.Fundamentarea în continuare a tarifelor practicate având la bază principiul acoperirii tuturor costurilor	2,27	2,13	2,53

În ceea ce privește factorii de risc ai implementării Strategiei 2013-2018 prin operaționalizarea opțiunilor strategice, percepția managerilor reflectă că aceștia se situează la niveluri scăzute sau moderate, apreciindu-se că cele mai importante riscuri provin din mediul extern organizației (factori de natură legislativă), sau din disponibilitatea resurselor financiare și materiale (Figura nr. 26).

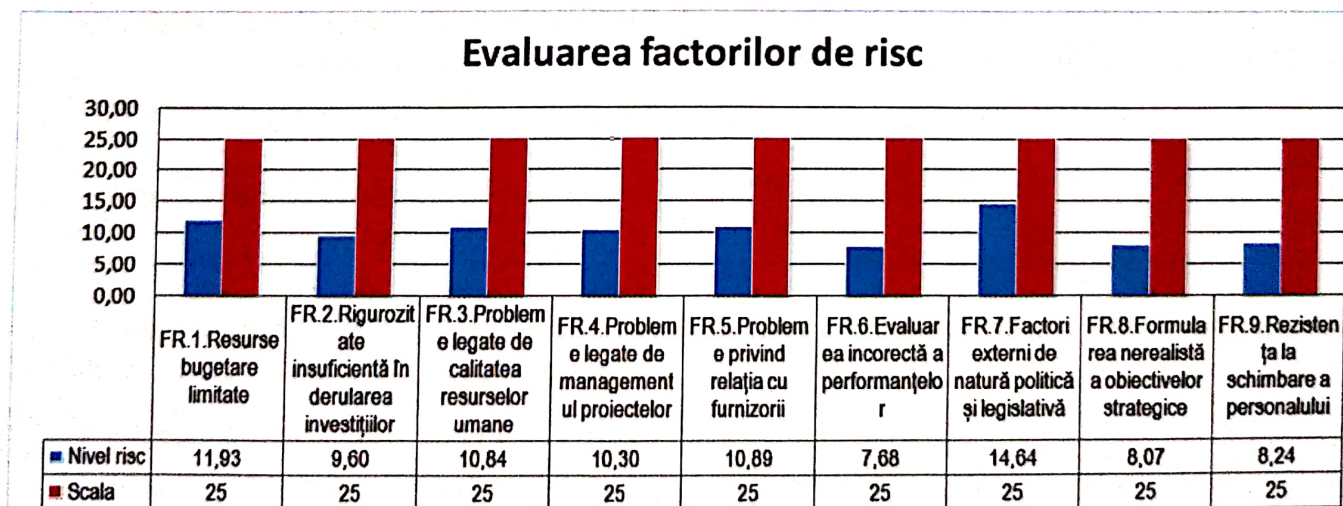


Figura nr. 26 Evaluarea factorilor de risc ai implementării Strategiei 2013-2018

În capitolul următor al Strategiei, este detaliat sistemul de management al performanței la nivelul celor 18 arii funcționale, respectiv criteriile de performanță, indicatorii cheie ai acestora și nivelurile țintă planificate, pentru fiecare an din perioada 2013-2018.

8 CRITERII DE PERFORMANȚĂ ȘI NIVELURI ÎNȚĂ

8.1 Asigurarea calității

Sistemul de indicatori cheie de performanță în funcție de care va fi evaluată activitatea de asigurare a calității la nivelul perioadei 2013-2018, este compus cu precădere din indicatori de proces, având în vedere că specificul acestei activități este, în esență, unul de monitorizare și control.

Dimensiunea financiară a acestei activități lipsește, ca urmare a faptului că, având în vedere cerințele actuale ale societății, care impun o transparență sporită asupra activităților și proceselor desfășurate în cadrul S.C. APAVITAL – S.A., **implementarea și certificarea sistemului de management a calității este "motorul"** prin care, conform misiunii și obiectivelor strategice ale top managementului, S.C. APAVITAL – S.A. și-a făcut publică intenția de a acționa pe toate planurile în vederea **satisfacerii cerințelor clienților organizației**, alocând în acest sens toate resursele financiare necesare.

Tabelul nr. 22 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de asigurare a calității

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
	▪ Reclamații privind calitatea apei ▪ Timpul mediu de răspuns la reclamațiile privind calitatea apei
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Indicele mediu de conformitate în raport cu SMI ▪ Indicele de conformare cu calitatea apei potabile ▪ Indicele de conformare cu calitatea apei uzate epurate ▪ Gradul de asigurare a programului anual de asigurare și control al calității ▪ Rata medie de productivitate a activității de analiză a calității apei ▪ Rata medie de productivitate a activității de verificare metrologică	▪ Rata anuală de instruire a responsabililor cu calitatea

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de asigurare a calității, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

nr. 23 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de asigurare a calității, la nivelul intervalului 2013-2018

Numire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
Indicele mediu de conformitate in raport cu SMI	%	$[(\text{Nr. proceduri si instructiuni de lucru la finalul perioadei de referinta})/(\text{Nr. proceduri si instructiuni de lucru la finalul perioadei anterioare})]*100$	Max	101%	101%	102%	102%	103%	103%
Plan anual de instruire a responsabililor cu calitatea	%	$[(\text{Nr. de responsabili cu calitatea instruiti in perioada de referinta})/(\text{Nr. total responsabili cu calitatea})]*100$	Max	45%	47,5%	50%	52,5%	55%	57,5%
Procentuale de conformare cu calitatea apei potabile	%	$[(\text{Nr. esantioane din apa potabila conforme cu standardele de calitate})/(\text{Total probe prelevate})]*100$	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Procentuale de conformare cu calitatea apei uzate epurate	%	$[(\text{Nr. esantioane din apa uzata conforme cu standardele de calitate})/(\text{Total probe prelevate})]*100$	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Complainte privind calitatea apei	%	$[(\text{Nr. sesizari cu privire la calitatea apei})/(\text{Total sesizari primite la nivelul Societatii})]*100$	Min	67,5%	65%	62,5%	60%	57,5%	55%

6.	SCML15	Timpul mediu de raspuns la sesizarile privind calitatea apei	%	[(Nr. sesizari solutionate in termen de 48 ore)/(Total sesizari)]*100	Max	75%	77,5%	80%	82,5%	85%	87,5%
7.	SCML18	Gradul de realizare a Programului anual de asigurare si control al calitatii	%	[(Nr. obiective realizate)/(Nr. obiective planificate)]*100	Opt	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8.	SCML19	Rata medie de productivitate a activitatii de analiza a calitatii apei	Analize/Ang.	[(Numar total de determinari la nivelul perioadei de referinta)/(Cifra medie de personal a Laboratoarelor la nivelul perioadei de referinta)]	Opt	295	295	305	305	315	315
9.	SCML20	Rata medie de productivitate a activitatii de verificare metrologica	Contori/Ora	[(Nr. contori verificati)/(Nr. ore lucrate)]	Opt	3	3	3,15	3,15	3,25	3,25

8.2 Juridic

Activitatea juridică este o activitate cu caracter operațional, ai cărei **principali beneficiari sunt stakeholderii interni** (ex.: Serviciul Clienți-Facturare în cazul litigiilor comerciale, Serviciul Resurse Umane în cazul litigiilor de muncă etc.). Acest aspect se reflectă la nivelul zonelor de impact ale performanțelor acestui serviciu, care sunt **preponderent de natură financiară și procesuală**, după cum rezultă din Tabelul următor.

Tabelul nr. 24 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității juridice

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Raportul cost-beneficiu aferent spetelor juridice ▪ Rata fizică de recuperare a creanțelor ▪ Rata valorică de recuperare a creanțelor	▪ Viteza medie de înregistrare a dosarelor
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Rata de succes a reprezentării în litigii ▪ Rata de succes a reprezentării în litigiile de muncă ▪ Rata de succes a reprezentării în litigiile comerciale	

Perspectiva de dezvoltare și învățare este evidențiată, la nivelul activității juridice, prin intermediul indicatorilor de performanță individuali privind dezvoltarea individuală, aplicabili consilierilor juridici, care nu fac însă obiectul prezentei strategii.

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea juridică, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 25 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității juridice, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (11)	Nivel tinta 2018 (12)
1.	BJA01	Rata de succes a reprezentarii in litigii	%	(Numar de spete solutionate favorabil pentru societate de catre Biroul Juridic Acționariat/Numar total de spete solutionate de catre Biroul Juridic Acționariat) *100	Max	75%	75%	78%	80%	80%	80%
2.	BJA02	Rata de succes a reprezentarii in litigiile de munca	%	(Numar de spete solutionate favorabil pentru societate de catre Biroul Juridic Acționariat, in domeniul dreptului muncii/Numar total de spete solutionate de catre Biroul Juridic Acționariat in domeniul dreptului muncii) *100	Max	60%	65%	70%	75%	80%	80%
3.	BJA03	Rata de succes a reprezentarii in litigiile comerciale	%	(Numar de spete solutionate favorabil pentru societate de catre Biroul Juridic Acționariat, in domeniul dreptului comercial/Numar total de spete solutionate de catre Biroul Juridic Acționariat in domeniul dreptului comercial) *100	Max	80%	82,5%	85%	87,5%	90%	90%

4.	BJA04	Raportul cost-beneficiu aferent spetelor juridice	%	[Cheltuieli totale legate de instrumentarea dosarelor]/[Venituri de incasat – Sume de plata]*100	Min	4%	3,5%	3%	2,5%	2%	2%
5.	BJA10	Rata fizica de recuperare a creantelor	%	(Numar de creante recuperate/Numar total de creante incredintate spre recuperare)*100	Max	85%	86%	87%	88%	89%	90%
6.	BJA11	Rata valorica de recuperare a creantelor	%	(Valoarea totala a creantelor recuperate/Valoarea totala a creantelor incredintate spre recuperare)*100	Max	73%	75%	77%	79%	81%	84%
7.	BJA13	Viteza medie de inregistrare a dosarelor	Zile	[Suma duratelor de inregistrare a dosarelor primit si inregistrate in anul in curs]/[Numarul de dosare primite si inregistrate in anul in curs]	Min	20	20	17,5	17,5	15	15

8.3 Resurse Umane

Dezvoltarea activității de resurse umane este una orientată cu precădere, la nivelul orizontului strategic 2013-2018, către **perspectiva învățării organizaționale**. În intervalul 2011-2012, Serviciul de Resurse Umane al Societății a pus bazele acestui proces prin **elaborarea strategiei de resurse umane și implementarea sistemului de management al performanței**, ca principale elemente de structură ale celorlalte activități cheie de dezvoltare a personalului (alinieră politica motivațională la sistemul de management al performanței, creșterea vizibilității și a greutății centrului de evaluare profesională și echilibrarea structurii de personal în corelare cu numărul de clienți și cu productivitatea muncii).

Tabelul nr. 26 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de resurse umane

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
Indicele productivității fizice a muncii	Populația deservită per angajat
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
- Rata de proiectare a sistemului de evaluare a performanțelor - Aria de acoperire a activităților de evaluare - Indicele de completitudine a fișelor de post - Nr. mediu de indicatori cheie de performanță – KPI – per post evaluat	- Indicele de diversificare a sistemului de evaluare - Rata personalului TESA - Rata personalului direct productiv - Indicele de acoperire a funcțiilor de management - Gradul de îndeplinire a obiectivelor strategiei de resurse umane - Ponderea medie ierarhică

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de resurse umane, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SRU01	Populatia deservita per angajat	Loc./Ang.	(Populatia deservita/Cifra de personal)	Max	355	370	400	405 ¹⁾	410	410 ¹⁾
2.	SRU13	Indicele de diversificare a sistemului de evaluare	Ind./Pers.	(Numarul de indicatori de performanta aplicati personalului/Cifra de personal)	Max	10	10	10	10	10	10
3.	SRU14	Rata de proiectare a sistemului de evaluare a performantelor	%	(Numarul de posturi care detin indicatori de performanta/Numarul total de posturi)*100	Max	100	100	100	100	100	100
4.	SRU15	Aria de acoperire a activitatilor de evaluare	%	(Numarul de evaluari finalizate/Cifra de personal)*100	Max	100	100	100	100	100	100
5.	SRU02	Rata personalului TESA	%	(Personal TESA/Total Personal)*100	Min	13,77	13,5	13	12,75	12,75	12,5
6.	SRU03	Rata personalului direct productiv	%	(Personal direct productiv/Total personal) *100	Max	83	83,5	83,5	83,75	83,75	84
7.	SRU05	Indicele de acoperire a functiilor de management	%	(Personal cu functii de conducere/Numar total de angajati)*100	Min	3,4	3,25	3,15	3,10	3,05	3
8.	SRU11	Indicele de completitudine a fiselor de post	%	(Numar de fise de post complete si conforme/Numar total de fise de post analizate)*100	Max	100	100	100	100	100	100

9.	IEXSURU46	Nr. mediu de indicatori cheie de performanta – KPI – per post evaluat	%	$[(\text{Nr. total indicatori KPI}) / (\text{Nr. posturi evaluate prin KPI})] * 100$	Max	5	5	5	5	5	5
10.	ISTRURU01	Gradul de indeplinire a obiectivelor strategiei de resurse umane	%	$[(\text{Nr. obiective indeplinite in proportie de cel putin 90\%}) / (\text{Nr. obiective planificate pentru anul in curs})] * 100$	Max	95	100	100	100	100	100
11.	ISTRURU 02	Ponderea medie ierarhica	Ang.	[Nr mediu de angajati subordonati nemijlocit unui post de conducere]	Opt	13,25	13,5	14	14	14	14
12.	ISTRURU03	Indicele productivitatii fizice a muncii	Mc./Sal.	$[(\text{Productia totala anuala}) / (\text{Nr. de angajati})] * 100$	Opt	43.425	43.450	43.500	43.525	43.550	43.575

*) Niveluri țintă asumate în conformitate cu prevederile Contractului de Delegare.

8.4 Relații Publice

Activitatea de relații publice este una care prin excelență este **orientată către client**, politica Societății fiind aceea de a maximiza satisfacția consumatorilor și valoarea percepută de client, indiferent de costul măsurilor implementate. Orientarea criteriilor de performanță către client este de natură să **stimuleze angajații Biroului Relații Publice în a-și dedica întreaga activitate în direcția onorării solicitărilor clienților cu maxim profesionalism** și cu respectarea unor niveluri de servicii asumate, fie că este vorba de activitatea centrului de apel, de soluționarea petițiilor și reclamațiilor, sau de organizarea audiențelor.

Tabelul nr. 28 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de relații publice

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
	▪ Rata reclamațiilor soluționate ▪ Rata de răspuns la petiții ▪ Viteza medie de răspuns la reclamații/petiții ▪ Rata de abandon în convorbirile telefonice ▪ Timpul mediu de răspuns la reclamațiile scrise ale clienților ▪ Timpul mediu de răspuns la apelurile telefonice ▪ Timpul mediu de răspuns la solicitările de audiențe ▪ Indicele de conformitate al răspunsurilor la petiții
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Nr. solicitări preluate de un angajat	▪ Indicele de vizibilitate al articolelor cu tentă negativă

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de relații publice, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	BRP01	Rata reclamatilor solutionate	%	$[(\text{Numar de reclamatii la care a fost formulat raspuns})/(\text{Numar de reclamatii inregistrate})]*100$	Max	100	100	100	100	100	100
2.	BRP02	Rata de raspuns la petitii	%	$[(\text{Numar de petitii la care a fost formulat un raspuns})/(\text{Numar de petitii inregistrate})]*100$	Max	100	100	100	100	100	100
3.	BRP04	Viteza medie de raspuns la reclamatii/petitii	Zile/Inreg.	(Suma perioadelor scurse din momentul intrarii sesizarii, reclamatiei sau petitiei in organizatie pana in momentul raspunsului din organizatie/Numar total de sesizari, reclamatii sau petitii intrate in organizatie)	Min	15	15	14	14	12	12
4.	BRP07	Rata de abandon in convorbirile telefonice	%	(Convorbiri telefonice nepreluate datorita neinitierii convorbirii intr-un timp de 10 secunde/Numarul de apeluri telefonice receptionate)*100	Min	8	7	6	5	4	3

5.	BRP09	Timp mediu de raspuns la reclamatii scrise ale clientilor	%	(Numar de reclamatii scrise primite de la clienti si solutionate in mai putin de 10 zile/Numar total de reclamatii scrise primite de la clienti)*100	Max	52	54	56	58	60	62
6.	BRP10	Timp mediu de raspuns la apelurile telefonice	%	A.(Nr. apeluri preluate in mai putin de 15"/ Nr. total de apeluri primite)* 100; B.(Nr. apeluri preluate in mai putin de 30"/ Nr. total de apeluri primite)* 100	Max	92	92	93	93	94	94
7.	BRP11	Timp de raspuns la solicitarile de audiente	%	(Nr. audiente desfasurate in mai putin de 15 zile de la inregistrarea solicitarii/ Nr. total de audiente desfasurate)*100	Min	100	100	100	100	100	100
8.	BRP12	Nr. solicitari preluate de un angajat	Solic./Ang.	(Numar total de sesizari, reclamatii sau petitii/Cifra de personal a Biroului relatii Publice)	Opt	510	520	530	540	550	560
9.	BRP19	Indicele de vizibilitate online a articolelor cu tenta negativa	%	(Nr. de articole cu tenta negativa/Nr. articole afisate pe prima pagina a motoarelor de cautare)*100	Min	19	18	17	16	14%	12%
10.	BRP20A	Indicele de conformitate al raspunsurilor la petitii (A)	%	(Numar reclamatii privind neprimirea raspunsului la petitii/Total petitii primite) * 100	Min	5%	5%	4%	4%	3%	3%

11.	BRP20B	Indicele de conformitate al raspunsurilor la petitii (B)	%	(Numar reclamatii intemeiate privind neprimirea raspunsului la petitii/Total petitii primite) * 100	Min	1%	1%	1%	1%	1%	1%
-----	--------	---	---	---	-----	----	----	----	----	----	----

8.5 Comercial

Activitatea comercială este cea care asigură colectarea veniturilor Societății, context în care strategia 2013-2018 are la bază o **abordare echilibrată a performanței** la nivelul celor patru zone cheie. Astfel, activitatea comercială are o importantă dimensiune financiară prin faptul că acționează în mod nemijlocit asupra duratei de recuperare a creanțelor, o puternică dimensiune de management al relațiilor cu clienții (contact direct, colectare feedback, răspuns operativ la solicitări etc.), o dimensiune procesuală care vizează compatibilizarea practicilor comerciale eficiente la nivelul întregii arii deservite de S.C. APAVITAL – S.A. și nu în ultimul rând, o dimensiune orientată către dezvoltarea organizațională.

Tabelul nr. 30 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității comerciale

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
- Indicele de conformitate a facturilor emise - Apa nefacturată - Durata de recuperare a creanțelor - Indicele de acuratețe a facturării	- Timpul mediu de răspuns la petițiile cu privire la bareme/consumuri - Rata reclamațiilor privind precizia contoarelor - Rata de soluționare a reclamațiilor privind precizia contoarelor - Timpul mediu de răspuns la solicitările privind facturarea
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
- Timpul mediu de verificare a acurateții contoarelor - Indicele de conformitate a citirilor de contoare - Timpul mediu de montare a contoarelor în procesul de înlocuire a rețelelor	Rata medie de înlocuire a contoarelor

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea comercială, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 31 Protecția indicatorilor cheie de performanță ai activității comerciale, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SCF01	Timpul mediu de raspuns la petițiile cu privire la bareme/consumuri.	%	(Număr de răspunsuri la bareme sau consumuri în termen de 15 zile lucrătoare/Număr total de situații care necesită răspuns)*100	Max	75	75	76	76	77	77
2.	SCF02	Timpul mediu de verificare a acuratetii contoarelor	%	(Numar de solicitari rezolvate in termen de 30 zile lucratoare/Numar total de solicitari)*100	Min	100	100.	100.	100	100	100
3.	SCF05	Rata reclamatilor privind precizia contoarelor	%	(Numar plangeri cu privire la precizia contoarelor/Numar total de contoare instalate)	Min	1	1	0,90	0,90	0,80	0,80
4.	SCF06	Rata de solutionare a reclamatilor privind precizia contoarelor	%	(Numar plangeri cu privire la precizia contoarelor care au fost solutionate favorabil clientului/Nr. plangeri privind precizia contoarelor)*100	Min	20	20	18	181	16	16
5.	SCF07	Indicele de conformitate a citirilor de contoare	%	[(Numarul total de citiri- Nr. de erori de citire)/Număr total de citiri]*100	Max	99	99	99	99	99	99
6.	SCF08	Indicele de conformitate a facturilor emise	%	[(Număr total de facturi emise – Nr. facturi care prezinta erori)/Număr total de facturi)]*100	Max	99	99	99	99	99	99

7.	SCF09	Apa nefacturata	%	[(Producția de apă spre distribuție - Volumul de apă facturat)/Producția de apă spre distribuție]*100	Min	45%	42,5%	40 ^{*)}	39%	38,5%	38 ^{*)}
8.	SCF13	Timpul mediu de răspuns la întrebările privind facturarea	%	(Nr. solicitări privind facturarea care primesc răspuns în termen de 15 zile lucrătoare/Număr total de solicitări privind facturarea)*100	Min	70	72,5	75	75	80	80
9.	SCF16	Durata de recuperare a creanțelor	%	(Total incasat/ Total facturat)*100	Max	95	95	95,5	95,5	96	96
10.	SCF18	Rata medie de înlocuire a contoarelor	%	(Număr de contoare înlocuite/Număr de contoare care necesită înlocuire la momentul evaluării)*100	Max	97	97	97	97,5	97,5	98
11.	SCF20	Timpul mediu de montare a contoarelor în procesul de înlocuire a rețelelor	%	(Număr de contoare montate în maxim 7 zile de la înlocuirea rețelei/Număr total de contoare montate)*100	Max	100	100	100	100	100	100
12.	SCF22	Indicele de acuratețe al facturării (1)	%	(Valoarea totală a stornarilor în anul curent/Valoarea totală a stornarilor în anul precedent)*100	Min	15	15	14	14	12	12
13.	SCF23	Indicele de acuratețe al facturării (2)	%	[(Valoarea totală a facturilor emise - Valoarea stornarilor)/Valoarea totală a facturilor emise]*100	Max	99	99	99	99	99	99

*) Niveluri țintă stipulate în Contractul de Delegare

7.	SCF09	Apa nefacturata	%	[(Producția de apă spre distribuție – Volumul de apă facturat)/Producția de apă spre distribuție]*100	Min	45%	42,5%	40 ^{*)}	39%	38,5%	38 ^{*)}
8.	SCF13	Timpul mediu de răspuns la întrebările privind facturarea	%	(Nr. solicitări privind facturarea care primesc răspuns în termen de 15 zile lucrătoare/Număr total de solicitări privind facturarea)*100	Min	70	72,5	75	75	80	80
9.	SCF16	Durata de recuperare a creanțelor	%	(Total incasat/ Total facturat)*100	Max	95	95	95,5	95,5	96	96
10.	SCF18	Rata medie de înlocuire a contoarelor	%	(Număr de contoare înlocuite/Număr de contoare care necesită înlocuire la momentul evaluării)*100	Max	97	97	97	97,5	97,5	98
11.	SCF20	Timpul mediu de montare a contoarelor în procesul de înlocuire a rețelelor	%	(Număr de contoare montate în maxim 7 zile de la înlocuirea rețelei/Număr total de contoare montate)*100	Max	100	100	100	100	100	100
12.	SCF22	Indicele de acuratețe al facturării (1)	%	(Valoarea totală a stornarilor în anul curent/Valoarea totală a stornarilor în anul precedent)*100	Min	15	15	14	14	12	12
13.	SCF23	Indicele de acuratețe al facturării (2)	%	[(Valoarea totală a facturilor emise – Valoarea stornarilor)/Valoarea totală a facturilor emise]*100	Max	99	99	99	99	99	99

*) Niveluri țintă stipulate în Contractul de Delegare

8.6 Financiar-Contabilitate

Modelul de management al performanței aplicabil activității financiare este unul tipic pentru acest tip de activitate, orientat în mod firesc către **dimensiunea financiară**, în scopul de a asigura **echilibrul financiar al Societății pe termen lung**, precum și resursele bănești necesare pentru operaționalizarea obiectivelor statuate prin prezenta Strategie.

Tabelul nr. 32 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității financiar - contabile

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Rata lichidității curente ▪ Rata lichidității imediate ▪ Rata de îndatorare globală ▪ Viteza de rotație a activelor imobilizate ▪ Viteza de rotație a activelor circulante ▪ Rentabilitatea capitalului angajat ▪ Indicele mediu de încadrare în BVC ▪ Indicele de acuratețe a gestiunii patrimoniului Societății ▪ Costul remedierii deficiențelor generate de activitatea contabilă ▪ Rata de acoperire a dobânzilor ▪ Viteza de rotație a debitelor clienți	
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Evoluția numărului de neconformități ▪ Rata de soluționare a neconformităților	▪ Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (1) ▪ Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (2) ▪ Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (3)

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea financiar - contabilă, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 33 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității financiar-contabile, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SFAE01	Rata lichidității curente	-	(Active circulante/datorii curente)	Max.	Max (>1)	Max (>1)	Max (>1)	Max (>1)	Max (>1)	Max (>1)
2.	SFAE02	Rata lichidității imediate	-	(Active circulante-Stocuri/Datorii curente)	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.
3.	SFAE03	Rata de indatorare globală	%	(Datorii totale/Active Totale)*100	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.
4.	SFAE07	Viteza de rotatie a activelor imobilizate	-	(Active imobilizate/Cifra de afaceri)*365	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.
5.	SFAE08	Viteza de rotatie a activelor circulante	-	(Active circulante/Cifra de afaceri)*365	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.
6.	SFAE09	Rentabilitatea capitalului angajat	-	(Profit net/Capital propriu)*100	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.
7.	SFAE10	Indicele mediu de incadrare in B.V.C.	%	(Total cheltuieli anuale de functionare a unitatii/Total cheltuieli de functionare alocate prin BVC)*100	Max.	95%	95%	95%	95%	95%	95%
8.	BC01	Indicele de acuratețe a gestiunii patrimoniului societății	%	(Valoarea absolută a diferențelor constatate în urma inventarierii/Valoarea patrimoniului societății)*100	Min.	0	0	0	0	0	0

9.	BC02	Rata de soluționare a neconformităților	%	(Număr de neconformități soluționate cu privire la înregistrările contabile/Număr de neconformități semnalate cu privire la corectitudinea înregistrărilor contabile)*100	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
10.	BC03	Evoluția numărului de neconformități	%	(Număr de neconformități identificate sau semnalate în perioada curentă/Număr de neconformități identificate sau semnalate în perioada anterioară)*100	Min.	Min (<100%)	Min (<100%)	Min (<100%)	Min (<100%)	Min (<100%)	Min (<100%)
11.	BC04	Costul remedierii deficiențelor generate de activitatea contabilă	Lei	(Valoare totală sume de plată pentru remedierea deficiențelor)	Min.	0	0	0	0	0	0
12.	BC05	Rata de acoperire a dobânzilor	%	(Profit brut/Cheltuieli cu dobânzile)*100	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.	Max.
13.	BC06	Viteza de rotație a debitelor – clienți	Zile	(Sold mediu clienți/Cifra de Afaceri)*365	Min.	Min. (<70)	Min. (<70)	Min. (<70)	Min. (<70)	Min. (<70)	Min. (<70)
14.	BC07	Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (1)	-	(Datorie totală/Profit operațional înainte de impozit)	Opt.	Opt (Max. 4,5)	Opt (Max. 4,5)	Opt (Max. 4,5)	Opt (Max. 4,5)	Opt (Max. 4,5)	Opt (Max. 4,5)
15.	BC08	Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (2)	-	(Indicele minim colector)	Opt.	Opt (85%)	Opt (85%)	Opt (85%)	Opt (85%)	Opt (85%)	Opt (85%)
16.	BC09	Indicele de rentabilizare a contractului cu BERD (3)	-	(Cash disponibil/Serviciul datoriei)	Opt.	Opt (1,2-1,5)	Opt (1,2-1,5)	Opt (1,2-1,5)	Opt (1,2-1,5)	Opt (1,2-1,5)	Opt (1,2-1,5)

*) Niveluri țintă stipulate în Contractul de Delegare

8.7 Proiectare

Având în vedere forma actuală de organizare a Atelierului Proiectare, sub forma unui centru de de responsabilitate managerială în care evaluarea performanțelor se realizează în raport cu volumul muncii prestate, modelul propus pentru orizontul 2013-2018 are la bază o **puternică dimensiune financiară**, axată pe **evidențierea valorii adăugate** generate la nivelul Atelierului Proiectare.

Tabelul nr. 34 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de proiectare

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Indicele de salarizare individual mediu ▪ Abaterea indicelui de salarizare individual față de media per atelier ▪ Indicele mediu de creștere a veniturilor din surse externe ▪ Indicele mediu de salarizare la nivelul atelierului ▪ Raportul de corelație între indicele mediu de salarizare și productivitatea muncii	▪ Indicele mediu de sporire a comenzilor externe
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Timpul mediu de finalizare a proiectelor	▪ Valoarea adăugată medie

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de proiectare, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	APREX01	Indicele de salarizare individual mediu	-	[Media indicilor de salarizare lunari la nivelul perioadei de referinta pentru evaluare, pentru persoana evaluata]	Opt	1,00 ÷ 1,10	1,00 ÷ 1,10	1,00 ÷ 1,10	1,00 ÷ 1,10	1,00 ÷ 1,10	1,00 ÷ 1,10
2.	APREX02	Abaterea indicelui de salarizare individual fata de media per atelier	-	[Media indicilor de salarizare lunari la nivelul perioadei de referinta pentru evaluare, pentru persoana evaluata]/[Media indicilor de salarizare lunari la nivelul perioadei de referinta pentru evaluare, pentru intregul personal al atelierului]	Opt	1,00 ÷ 1,025	1,00 ÷ 1,025	1,00 ÷ 1,025	1,00 ÷ 1,025	1,00 ÷ 1,025	1,00 ÷ 1,025
3.	APREX04	Indicele mediu de crestere a veniturilor din surse externe	%	{[Total venituri din surse externe in perioada curenta]/[Total venituri din surse externe in perioada anterioara]}*100	Max	5%	5%	7,5%	7,5%	10%	10%
4.	APREX05	Indicele mediu de salarizare la nivelul atelierului	-	[Media indicilor de salarizare lunari la nivelul perioadei de referinta pentru evaluare, pentru intregul personal al atelierului]	Opt	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025

5.	APREX06	Indicele mediu de sporire a comenzilor externe	%	{[Nr. comenzi externe in perioada curenta]/[Nr. comenzi externe in perioada anterioara]}*100	Max	5%	5%	7,5%	7,5%	10%	10%
6.	APREX27	Raportul de corelatie intre indicii de salarizare si productivitatea muncii	Lei	[Valoarea medie a productiei lunara]/[Valoarea medie a sumelor indicilor de salarizare individuali]	Opt	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585	4,585
7.	APREX30	Timp mediu de finalizare a proiectelor	%	[Nr. proiecte predate in termen]/[Total proiecte repartizate sefului de proiect]*100	Max	70%	70%	72,5%	72,%	75%	75%
8.	APREX31	Valoarea adaugata medie	Lei/ Ang.	[Valoarea totala a productiei realizate]/[Nr. mediu de angajati ai atelierului]	Max	4.700	4.700	4.800	4.800	4.900	4.900

8.8 Investiții

Modelul de management al performanței aplicabil activității de investiții se bazează pe două ipoteze principale pentru intervalul 2013-2018:

- pe de o parte, Serviciul Investiții va continua să fie **"motorul" dezvoltării Societății**, acest aspect reflectându-se atât în infrastructura sistemului, cât și în indicatorii săi economico-financiari;
- pe de altă parte, la nivelul orizontului de prognoză, activitatea de investiții va fi susținută tot din fonduri europene nerambursabile accesate în cadrul programelor **POS-I și POS-II**, context în care indicatorii de performanță propuși se pliază pe nevoia de a implementa aceste proiecte cu respectarea condiționalităților externe, impuse de organismele finanțatoare.

Tabelul nr. 36 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de investiții

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Nivelul investițiilor totale cumulate per locuitor ▪ Eficacitatea procesului investitional ▪ Indicele mediu de încadrare în buget a proiectelor de investiții ▪ Indicele mediu de progres financiar al investițiilor ▪ Rata de rambursare a cheltuielilor ▪ Pondere costuri execuție în total valoare investiții ▪ Pondere costuri proiectare în total valoare investiții	
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate conform contractului de finanțare ▪ Indicele mediu de întârziere a proiectelor de investiții	▪ Rata de atragere a fondurilor europene nerambursabile ▪ Rata de finanțare a investițiilor din surse atrase ▪ Rata de succes în atragerea fondurilor europene nerambursabile

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de investiții, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	INV01	Rata de indeplinire a obiectivelor asumate cf. Contractului de Finantare	%	(Nr. obiective indeplinite)/(Nr. obiective asumate)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
2.	INV02	Nivelul investitiilor totale cumulate per locuitor	Lei/Pers.	(Nivelul total cumulat al investitiilor implementate dupa intrarea in vigoare a Contractului de delegare/Populatia deservita)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
3.	INV03	Eficacitatea procesului investitional	%	(Nivelul total cumulat al investitiilor implementate dupa intrarea in vigoare a Contractului de delegare/Populatia deservita)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
4.	INV04	Rata de atragere a fondurilor europene nerambursabile	%	(Volumul investițiilor finantate din fonduri europene nerambursabile/Volumul total al investițiilor)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
5.	INV05	Rata de finanțare a investițiilor din surse atrase	%	(Volumul investițiilor finantate din surse externe/Volumul total al investițiilor)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
6.	INV06	Rata de succes în atragerea fondurilor europene nerambursabile	%	(Număr total de proiecte câștigate/Număr total de proiecte realizate)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

7.	INV07	Indicele mediu de încadrare în buget a proiectelor de investiții	%	(Bugetul total realizat al proiectelor de investiții/Bugetul total planificat al proiectelor de investiții)*100	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt
8.	INV09	Indicele mediu de întârziere a proiectelor de investiții	%	(Numarul total de zile de întârziere aferente proiectelor finalizate în anul în curs/Durata estimată a proiectelor de investiții finalizate în anul în curs)*100	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
9.	INV10	Indicele mediu de progres financiar al investițiilor	%	(Progres mediu realizat/Progres mediu planificat)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
10.	INV11	Rata de rambursare a cheltuielilor	%	(Valoare cheltuieli aprobate spre rambursare de Autoritatea de Management/Valoarea cheltuieli solicitate spre rambursare)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
11.	INV12	Pondere costuri execuție în total valoare investiții	%	[(Valoare totală costuri execuție)/(Valoare totală investiții)]*100	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt
12.	INV13	Pondere costuri proiectare în total valoare investiții	%	[(Valoare totală costuri proiectare)/(Valoare totală investiții)]*100	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt	Opt

8.9 Informatizare

Modelul de management al performanței aferent activităților IT, are la bază faptul că Serviciul Informatizare reprezintă, la fel ca în cazul oricărei companii, un **departament de suport**, ale cărui costuri de funcționare sunt dependente de verigile "client"⁴. Prin urmare, indicatorii de performanță sunt structurați pe evaluarea gradului în care este asigurată satisfacția clienților furnizând servicii de helpdesk de calitate și în timp util, pe evaluarea proceselor cheie (preponderent a celor aferent activității de programare) și pe stimularea dezvoltării organizaționale prin îmbunătățirea permanentă a infrastructurii hardware și software.

Tabelul nr. 38 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de informatizare

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
	- Indicele de responsivitate al activității de helpdesk(1) - Indicele de responsivitate al activității de helpdesk(2) - Eficacitatea medie a activității de helpdesk
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
- Timpul mediu de funcționare în parametri optimi a centralei telefonice - Timpul mediu de funcționare în parametri optimi a conexiunii la rețeaua unității - Indicele de dezvoltare a sistemului de raportare - Rata de succes a activității de analiză IT - Rata de succes a activității de implementare IT	- Rata de upgrade hardware - Intensitatea activității de analiză IT - Indicele mediu de informatizare a sistemului de evaluare a performanțelor

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de informatizare, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

⁴ Unul dintre obiectivele specifice ale prezentei Strategii constă tocmai în reglementarea raporturilor dintre Serviciul Informatizare și celelalte verigi organizatorice prin intermediul unui sistem de decontare internă a serviciilor, cu precădere a celor de programare și de helpdesk.

Tabelul nr. 39 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de informatizare, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	IT01	Rata de upgrade hardware	%	[[Valoarea componentelor achizitionate in vederea upgradarii echipamentelor existente + Valoarea echipamentelor nou achizitionate)/Valoarea de amortizare a infrastructurii hardware]*100	Opt	5%	5%	5%	5%	5%	5%
2.	IT05	Intensitatea activitatii de analiza IT	%	(Numarul mediu de cerinte functionale identificate, documentate, si supuse aprobarii conducerii societatii în anul curent/ Numarul mediu de cerinte functionale identificate, documentate, si supuse aprobarii conducerii societatii în anul precedent)*100	Max	20%	25%	35%	50%	65%	75%
3.	IT06	Timpul mediu de functionare in parametri optimi a centralei telefonice	%	(Timpul de functionare a centralei telefonice/Fondul de timp disponibil)*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4.	IT07	Timpul mediu de functionare in parametri optimi a conexiunii la rețeaua unitatii	%	(Timpul de functionare a rețelei Internet/Fondul de timp disponibil)*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%

5.	IT09	Indicele de responsivitate a activitatii de helpdesk (1)	%	(Numar de solicitari tratate în primele 2 ore de la sesizarea acestora/Numar total de sesizari primite)*100	Max	10%	12,5%	15%	17,5%	20%	22,5%
6.	IT10	Indicele de responsivitate a activitatii de helpdesk (2)	%	(Numar de solicitari rezolvate în primele 24 ore de la sesizarea acestora/Numar total de sesizari primite)*100	Max	60%	62,5%	65%	67,5%	70%	72,5%
7.	IT11	Eficacitatea medie a activitatii de helpdesk	%	[Numar de solicitari soluționate /Numar total de solicitari primite]*100	Max	80%	82,5%	85%	87,5%	90%	92,5%
8.	IT13	Indicele de dezvoltare a sistemului de raportare	%	(Nr. rapoarte implementate sau modificate in anul in curs/Total rapoarte existente la inceputul anului) x 100	Max	10%	10%	10%	10%	10%	10%
9.	IT15	Indicele mediu de informatizare a sistemului de evaluare a performantelor	%	[(Nr. indicatori preluati din sistemul informatic)/ (Nr. total indicatori de performanta implementati)]*100	Max	30%	35%	45%	60%	65%	70%
10.	IT16	Rata de succes a activitatii de analiza IT	%	[Nr. cerinte ale utilizatorilor documentate]/[Nr. de cerinte ale utilizatorilor implementate sau in curs de implementare]*100	Max	90%	90%	92,5%	92,5%	95%	95%

11.	IT17	Rata de succes a activitatii de implementare IT	%	[Nr. cerinte functionale sau non-functionale implementate]/ [Nr. cerinte functionale si non-functionale documentate]*100	Max	90%	90%	90%	90%	90%	90%
-----	------	---	---	--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



8.10 Infrastructură tehnologică

Asigurarea infrastructurii tehnologice este o activitate care generează în egală măsură, **performanțe organizaționale la nivelul tuturor zonelor cheie** din modelul Balanced Scorecard, după cum rezultă din Tabelul următor.

Tabelul nr. 40 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de asigurare a infrastructurii tehnologice

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Apa nefacturată ▪ Indicele global de eficiență energetică ▪ Productivitatea muncii ▪ Ponderea manoperei în valoarea producției	▪ Timpul mediu de emiterie a avizelor de amplasament ▪ Timpul mediu de emiterie a avizelor de bransare/racordare și a avizelor de extindere ▪ Rata de soluționare a reclamațiilor privind furnizarea apei reci prin hidrofor ▪ Timpul mediu de remediere a avariilor ▪ Rata reclamațiilor
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Indicele de progres al actualizării GIS ▪ Indicele de utilizare a fondului de timp disponibil al utilajelor ▪ Gradul de îndeplinire a Programului de achiziție a mijloacelor fixe ▪ Gradul de realizare a Planului anual de reparații ▪ Gradul de realizare a Programului de reducere a pierderilor ▪ Indicele de sporire a lucrărilor realizate ▪ Pondere lucrări conforme în total lucrări executate ▪ Rata de conformitate a situațiilor de lucrări ▪ Timpul mediu de executare a bransamentelor de apă ▪ Timpul mediu de executare a racordurilor de canal	▪ Rata de reactualizare a rețelelor de apă și de canalizare ▪ Rata de actualizare în GIS a bransamentelor

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de asigurare a infrastructurii tehnologice, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 41 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de infrastructură tehnologică, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	ST02	Rata de reactualizare a rețelelor de apă și de canalizare	%	[(Numar de rețele reactualizate introduse în GIS – km/ Numar total de rețele reabilitate, extinderi (km), materializate pe planuri scara 1:1000)*100	Max	2%	2%	2%	2%	2%	2%
2.	ST03	Indicele de progres al actualizării GIS	-	[Nr. elemente grafice la sfârșitul perioadei de referință GIS/5000]/[Nr. elemente grafice la începutul perioadei de referință GIS/5000]	Max	2%	2%	2%	2%	2%	2%
3.	ST04	Timpul mediu de emitere a avizelor de amplasament	%	[Număr de avize de amplasament emise în maxim (20 de zile de la data primirii solicitării plus timpul necesar completării documentației de către beneficiar)]/Număr total de avize de amplasament emise)*100	Max	75%	77,5%	80%	82,5%	85%	87,5%

4.	ST05	Timpul mediu de emitere a avizelor de branșare/racordare și a avizelor de extindere	%	[Număr de avize de branșare emise în maxim (20 de zile de la data primirii solicitării plus timpul necesar completării documentației de către beneficiar)]/Număr total de avize branșare emise]*100	Max	75%	77,5%	80%	82,5%	85%	87,5%
5.	ST10	Apa nefacturată	%	[(Producția de apă spre distribuție – Volumul de apă facturat)/Producția de apă spre distribuție]*100	Min	45%	42,5%	40%	39%	38,5%	38%
6.	ST11	Indicele global de eficiență energetică	KWh / mc	[Valoarea totală a consumurilor energetice pentru activitatea de producție]/[Apa facturată]	Min	1,350	1,345	1,340	1,330	1,315	1,300
7.	ST12	Rata de soluționare a reclamațiilor privind furnizarea apei reci prin hidrofor	%	(Număr de plângeri cu privire la furnizarea apei reci prin hidrofor soluționate favorabil/Număr total de plângeri cu privire la furnizarea apei reci prin hidrofor)*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8.	ST13	Indicele de utilizare a fondului de timp disponibil	-	[Total ore lucrate utilaje]/[Total fond de timp disponibil al utilajelor]	Max	0,34	0,35	0,36	0,37	0,38	0,40
9.	ST14	Rata de actualizare în GIS a bransamentelor	%/an	[Nr. bransamente actualizate în aplicația GIS]/[Total bransamente]*100	Max	4%	10%	20%	40%	70%	100%

10.	ST15	Gradul de indeplinire a Programului de achiziție a mijloacelor fixe	%	[Nr. obiective realizate]/(Nr. obiective planificate))*100	Max	95%	95,5%	96%	96,5%	97%	97,5%
11.	ST16	Gradul de realizare a Planului anual de reparatii	%	[Nr. obiective realizate]/(Nr. obiective planificate))*100	Max	67%	69%	71%	75%	80%	85%
12.	ST18	Gradul de realizare a Programului de reducere a pierderilor	%	[Nr. obiective realizate]/(Nr. obiective planificate))*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
13.	LTE01	Indicele de sporire a lucrarilor realizate	-	[Valoarea productiei in anul curent]/(Valoarea productiei in anul anterior)	Opt.	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
14.	LTE02	Productivitatea muncii	Lei/ Ang.	[Productia totala realizata la nivelul sectiei]/[Nr. mediu de angajati]	Max.	72,000	72,250	72,500	72,750	73,000	73,500
15.	LTE03	Pondere lucrari conforme in total lucrari executate (%)	%	[Nr. total lucrari – Nr. lucrari neconforme]/[Nr. total lucrari]*100	Max.	98%	98%	98%	99%	99%	99%
16.	LTE04	Ponderea manoperei in valoarea productiei (%)	%	[Valoarea totala a manoperei]/[Valoarea totala a productiei]*100	Opt.	32%	32%	32%	32%	32%	32%
17.	LTE05	Rata de conformitate a situatiilor de lucrari	%	[Nr. total situatii de lucrari – Nr. situatii lucrari neconforme]/[Nr. total situatii de lucrari]*100	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
18.	LTE06	Timp mediu de executare bransamente apa	%	(Număr de bransamente executate în maxim 15 zile/Număr total de proiecte primite spre executie)*100	Min	98%	98,5%	98,5%	99%	99,25%	99,50%

10.	LTE07	Timp mediu de executare racorduri canal	%	(Număr de racorduri executate în maxim 15 zile/Număr total de proiecte primite spre executie)*100	Min	98%	98,5%	98,5%	99%	99,25%	99,50%
20.	LTE08	Timp mediu de remediere a avariilor	%	(Număr de avarii remediate în termen de 3 zile de la constatarea sau sesizarea lor/Număr total de avarii remediate)*100	Opt.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
21.	LTE09	Rata reclamatilor	%	(Numar de lucrari pentru care au fost primite reclamatii din partea clientilor)/(Numar de lucrari executate)*100	Max	5%	4,5%	4%	3,5%	3%	2,5%

8.11 Întreținere și reparații

Principalele obiective ale activității de întreținere și reparații se referă la **îmbunătățirea continuă a gradului de realizare a Programului anual de revizii și reparații**, concomitent cu reducerea incidenței reparațiilor accidentale în cadrul fiecărei Secții, precum și **satisfacerea operativă și cu maxim profesionalism** a tuturor comenzilor primite din partea verigilor organizatorice ce exploatează mașini, utilaje, echipamente și instalații.

Tabelul nr. 42 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de întreținere și reparații

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
	▪ Durata medie de onorare a comenzilor (A) ▪ Durata medie de onorare a comenzilor (B) ▪ Durata medie de onorare a comenzilor (C)
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate prin Programul anual de revizii și reparații	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de întreținere și reparații, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

8.11 Întreținere și reparații

Principalele obiective ale activității de întreținere și reparații se referă la **îmbunătățirea continuă a gradului de realizare a Programului anual de revizii și reparații**, concomitent cu reducerea incidenței reparațiilor accidentale în cadrul fiecărei Secții, precum și **satisfacerea operativă și cu maxim profesionalism** a tuturor comenzilor primite din partea verigilor organizatorice ce exploatează mașini, utilaje, echipamente și instalații.

Tabelul nr. 42 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de întreținere și reparații

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
	▪ Durata medie de onorare a comenzilor (A) ▪ Durata medie de onorare a comenzilor (B) ▪ Durata medie de onorare a comenzilor (C)
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate prin Programul anual de revizii și reparații	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de întreținere și reparații, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	EMC01	Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate prin Programul Anual de Revizii și Reparații	%	(Număr de obiective îndeplinite incluse în Programul Anual de Revizii și Reparații /Număr total de obiective asumate prin Programul Anual de Revizii și Reparații)*100	Opt.	90%- Sect.2	90%- Sect.2	90%- Sect.2	90%- Sect.2	90%- Sect.2	90%- Sect.2
2.	EMC02A	Durata medie de onorare a comenzilor (A)	%	[Numarul de comenzi solutionate in mai putin de 24 ore)/Numarul total de comenzi primite]*100	Opt.	25%- Sect. 2 40%- Sect.1	25%- Sect. 2 40%- Sect.1	25%- Sect. 2 40%- Sect.1	25%- Sect. 2 40%- Sect.1	25%- Sect. 2 40%- Sect.1	25%- Sect. 2 40%- Sect.1
3.	EMC02B	Durata medie de onorare a comenzilor (B)	%	[Numarul de comenzi solutionate in mai putin de 120 ore /Numarul total de comenzi primite]*100	Opt.	45%- Sect.2 30%- Sect.1	45%- Sect.2 30%- Sect.1	45%- Sect.2 30%- Sect.1	45%- Sect.2 30%- Sect.1	45%- Sect.2 30%- Sect.1	45%- Sect.2 30%- Sect.1
4.	EMC02C	Durata medie de onorare a comenzilor (C)	%	[Numarul de comenzi solutionate in mai mult de 120 ore/Numarul total de comenzi primite]*100	Max.	30%- Sect.2 30%- Sect.1	30%- Sect.2 30%- Sect.1	30%- Sect.2 30%- Sect.1	30%- Sect.2 30%- Sect.1	30%- Sect.2 30%- Sect.1	30%- Sect.2 30%- Sect.1

8.12 Administrativ si achizitii

Activitățile administrative și de achiziții sunt activități de **suport**, modelul de management al performanței fiind unul axat pe **satisfacerea operativă a cerințelor unităților ierarhice, cu respectarea legislației în vigoare și a cerințelor legate de productivitatea activității desfășurate**, după cum rezultă din Tabelul următor.

Tabelul nr. 44 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activităților administrative si de achizitii

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Raportul de productivitate al activității de achiziții publice (valoric)	▪ Rata de abandon în convorbirile telefonice ▪ Timpul mediu de răspuns la apelurile telefonice
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Raportul de productivitate al activității de achiziții publice (numeric) ▪ Timpul mediu de răspuns la solicitările privind materialele incluse în PAAP ▪ Timpul mediu de răspuns la solicitările privind materialele <i>neincluse</i> în PAAP ▪ Timpul mediu de răspuns aferent arhivei unității	

Nivelurile țintă asumate pentru activitățile administrative si de achizitii, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 45 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activităților administrative și de achiziții, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SA01	Raportul de productivitate al activitatii de achizitii publice (valoric)	Mii lei/ Expert	[(Valoarea totala a procedurilor finalizate sau aflate in derulare la nivelul perioadei de referinta)/[Nr. Experti achizitii publice incadrati la nivelul Serviciului Achizitii]	Opt.	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000	5500000
2.	SA02	Timpul mediu de raspuns la solicitarile privind materiale incluse in PAAP	Zile	[(Durata totala de onorare a solicitarilor)/[Nr. Solicitari primite]]	Opt.	5	5	5	5	5	5
3.	SA03	Timpul mediu de raspuns la solicitarile privind materiale neincluse in PAAP	Zile	[(Durata totala de onorare a solicitarilor)/[Nr. Solicitari primite]]	Opt.	7	7	7	7	7	7
4.	SA04	Raportul de productivitate al activitatii de achizitii publice (numeric)	Buc./ Expert	[(Numarul de proceduri finalizate sau aflate in derulare la nivelul perioadei de referinta)/[Nr. Experti achizitii publice incadrati la nivelul Serviciului Achizitii]	Opt.	20	20	20	20	20	20
5.	SADM02	Timpul mediu de răspuns aferent arhivei unitatii	%	(Numar de solicitari de adresate arhivei solutionate in mai putin de 3 zile/Numar total de solicitari adresate arhivei)*100	Max.	50	50	50	50	50	50

6.	SADM08	Rata de abandon in convorbirile telefonice	%	(Numarul de convorbiri telefonice abandonate din initiativa clientilor/ Numarul de apeluri telefonice receptionate)*100	Min.	0	0	0	0	0	0
7.	SADM09	Timpul mediu de raspuns la apelurile telefonice	%	A.(Nr. apeluri preluate in mai putin de 15"/ Nr. total de apeluri primite)* 100/ B.(Nr. apeluri preluate in mai putin de 30"/ Nr. total de apeluri primite)* 100	Min.	A = 25 B = 50	A = 25 B = 50	A = 25 B = 50	A = 25 B = 50	A = 25 B = 50	A = 25 B = 50

8.13 Management flotă

Modelul de management al performanței aplicabil activității de gestiune a parcului auto, se bazează pe forma actuală de organizare a acestei activități la nivelul Secției ATA, ale cărei responsabilități sunt, conform R.O.F., **strict de natură procesuală**, celelalte responsabilități specifice fiind delegate către unitățile ierarhice care exploatează utilaje și mijloace de transport⁵.

Tabelul nr. 46 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de management al flotei

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Coeficientul mediu de utilizare al parcului auto ▪ Gradul de încadrare în consumurile normate de combustibili ▪ Rata medie de funcționare a sistemului GPS ▪ Timpul mediu de operare a notelor de comandă	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de management al flotei, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

⁵ În perspectiva unei reorganizări a activității de management al flotei, această secțiune este susceptibilă să suporte modificări.

Tabelul nr. 47 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de management al flotei, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	ATA01	Coeficientul mediu de utilizare al parcului auto	%	$[(\text{Fond total de timp disponibil} - \text{Nr. total ore stationare in baza de productie}) / \text{Fond de timp disponibil}] * 100$	Max.	80%	81%	82,5%	84%	87%	90%
2.	ATA02	Gradul de incadrare in consumurile normate de combustibil	%	$[(\text{Consumuri totale}) / (\text{Consumuri normate})] * 100$	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.	ATA03	Rata medie de functionare a sistemului GPS	%	$[(\text{Nr. total ore de functionare a echipamentelor GPS}) / (\text{Fond total de timp disponibil})] * 100$	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4.	ATA06	Timp mediu de operare a notelor de comanda	%	$[(\text{Nr. notelor de comanda operate si transmise catre SEM/terti in termen de 24 ore de la constatare}) / (\text{Nr. total note de comanda operate})] * 100$	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%

8.14 Captare – tratare apă

Activitatea de exploatare reprezintă finalitatea proceselor organizaționale desfășurate în carul S.C. APAVITAL – S.A., influențând în mod decisiv calitatea serviciilor prestate, precum și modul în care Societatea este percepută de clienții săi. **Eficiența și eficacitatea activității de captare-tratare a apei** sunt influențate atât de volumul investițiilor în infrastructura serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, cât și de nivelul de competență al personalului de exploatare, având totodată **principalul impact asupra nivelului pierderilor**, precum și asupra **numărului de reclamații formulate de clienți**.

Tabelul nr. 48 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de captare – tratare a apei

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Volumul pierderilor pe rețeaua de aducțiune ▪ Indicele de eficiență energetică	▪ Timpul mediu de remediere a avariilor ▪ Indicele numărului de sesizări ▪ Indicele numărului de avarii
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Calitatea apei potabile – în funcție de clorinare ▪ Calitatea apei potabile – în funcție de turbiditate ▪ Calitatea apei potabile – în funcție de conținutul în substanțe organice	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de captare – tratare a apei, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SCT01	Volumul pierderilor pe rețeaua de aducțiune	%	[[Cantitatea totala de apa cumparata - cantitatea totala de apa distribuita) / Cantitatea totala de apa cumparata]*100	Min	7%	6,90%	6,75%	6,50%	6,15%	5,75%
2.	SCT03A	Timpul mediu de remediere a avariilor (1)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 24 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Max	80%	82,5%	85%	86%	87%	88%
3.	SCT03B	Timpul mediu de remediere a avariilor (2)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 48 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	15%	12,75%	10,50%	9,50%	8,75%	8%
4.	SCT03C	Timpul mediu de remediere a avariilor (3)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 72 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	5%	4,75%	4,50%	4,50%	4,25%	4%
5.	SCT05	Indicele numarului de avarii	Avarii/Km	Număr de avarii/Număr de kilometri de rețea administrată	Min	0,15	0,15	0,15	0,145	0,145	0,14
6.	SCT07	Indicele de eficienta energetica	Kw/mc	[Cantitate energie electrică consumată/Cantitate totală de apă tratată]	Min	0,25	0,25	0,245	0,240	0,240	0,235

7.	SCT08	Calitatea apei potabile - in functie de clorinare	%	(Numar lunar de teste pentru stabilirea indicatorului aferent apei potabile furnizate care nu s-a incadrat in parametrii limita admisi/Numar lunar total de teste pentru parametrul respectiv al apei potabile furnizate)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%
8.	SCT09	Calitatea apei potabile - in functie de turbiditate	%	(Numar lunar de teste pentru stabilirea indicatorului aferent apei potabile furnizate care nu s-a incadrat in parametrii limita admisi/Numar lunar total de teste pentru parametrul respectiv al apei potabile furnizate)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%
9.	SCT011	Calitatea apei potabile – in functie de continutul in substante organice	%	(Numar lunar de teste pentru stabilirea indicatorului aferent apei potabile furnizate care nu s-a incadrat in parametrii limita admisi/Numar lunar total de teste pentru parametrul respectiv al apei potabile furnizate)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%

8.15 Distribuție

Activitatea de exploatare reprezintă finalitatea proceselor organizaționale desfășurate în cadrul S.C. APAVITAL – S.A., influențând în mod decisiv calitatea serviciilor prestate, precum și modul în care Societatea este percepută de clienții săi. Eficiența și eficacitatea **activității de distribuție** sunt influențate atât de volumul investițiilor în infrastructura serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, cât și de nivelul de competență al personalului de exploatare, având totodată principalul impact asupra numărului de reclamații formulate de clienți.

Nu în ultimul rând, o atenție deosebită în cadrul prezentului model de management al performanței este acordată activității de **reducere a pierderilor**, reflectată prin indicatori de performanță specifici.

Tabelul nr. 50 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de distribuție

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Apa nefacturată ▪ Indicele de eficiență energetică ▪ Costul per m³ apă facturat ▪ Productivitatea relativă a muncii ▪ Ponderea cheltuielilor executate cu terți	▪ Continuitatea alimentării cu apă ▪ Indicele numărului de sesizări ▪ Indicele numărului de avarii ▪ Gradul de rezolvare a solicitărilor
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Gradul de realizare a planului de întreținere și reparații rețele de distribuție ▪ Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului ▪ Precizia detecțiilor de pierdere ▪ Rata de verificare a consumurilor frauduloase	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de distribuție, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 51 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de distribuție, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SRD01	Gradul de realizare a planului de întreținere și reparatii rețele distribuție	%	(Număr de obiective realizate/Număr de obiective asumate prin Planul de întreținere și reparatii)*100	Max	93%	93,5%	94%	95%	96%	97,5%
2.	SRD02	Apa nefacturata	%	[(Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate – Volumul de apă facturat la nivelul regiunii vizate)/Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate]*100	Min	60%	58%	55%	51%	45%	40%
3.	SRD06	Continuitatea alimentării cu apă	-	[(Fond de timp maxim disponibil -Suma timpilor de întrerupere)/Fond de timp maxim disponibil]	Max	95%	95,5%	96%	96,5%	97%	97,5%
4.	SRD07A	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (1)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 24 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Max	90%	91%	92,5%	94%	95,5%	97,5%
5.	SRD07B	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (2)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 48 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	9%	8,10%	6,65%	5,25%	4%	2%

6.	SRD07C	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (3)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 72 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	1%	0,90%	0,85%	0,75%	0,5%	0,5%
7.	SRD08	Indicele numarului de sesizări	Sesizari/Bransamente	Număr de sesizări primite/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
8.	SRD09	Indicele numarului de avarii	Avarii/Bransamente	Număr de avarii/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
9.	SRD011	Indicele de eficienta energetica	Kw/mc	(Cantitatea de energia electrică consumată pentru distribuție/Cantitate totală de apă distribuită)*100	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
10.	SRD012	Costul per m3 apa distribuit	Lei/mc	(Cheltuieli totale la nivelul Sectiei)/(Volumul de apa distribuit)	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
11.	SRD013	Costul per m3 apa facturat	Lei/mc	(Cheltuieli totale la nivelul Sectiei)/(Volumul de apa facturat)	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
12.	SRD014	Productivitatea relativa a muncii	Lei/Sal.	(Valoarea productiei facturate)/(Nr. de angajati)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
13.	SRD015	Ponderea cheltuielilor cu lucrarile executate de terti	%	(Valoarea cheltuielilor cu lucrari executate de terti)/(Total cheltuieli sectie) * 100	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min

14.	ZMIBDP_01	Apa nefacturată	%	[(Producția de apă spre distribuție – Volumul de apă facturat)/Producția de apă spre distribuție]*100	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
15.	ZMIBDP_02	Gradul de rezolvare a solicitărilor (1)	%	[Nr. cereri rezolvate în termen de 5 zile de la primire/Nr. cereri rezolvate]*100	91%	91%	91%	91%	91%	91%	91%
16.	ZMIBDP_03	Gradul de rezolvare a solicitărilor (2)	%	[Nr. cereri rezolvate în termen de 10 zile de la primire/[Nr. cereri rezolvate]*100	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
17.	ZMIBDP_04	Precizia detecțiilor de pierdere (1)	%	[Nr. localizări cu eroare sub 1%/Total localizări]*100	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
18.	ZMIBDP_05	Precizia detecțiilor de pierdere (2)	%	[Nr. localizări cu eroare sub 5%/Total localizări]*100	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
19.	ZMIBDP_06	Precizia detecțiilor de pierdere (3)	%	[Nr. localizări cu eroare peste 5%/Total localizări]*100	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
20.	ZMIBDP_07	Rata de verificare a consumurilor frauduloase	m./lună	[Lungimea conductei verificate la nivelul perioadei de referință]	500	500	500	500	500	500	500

8.16 Canalizare

Activitatea de exploatare reprezintă finalitatea proceselor organizaționale desfășurate în carul S.C. APAVITAL – S.A., influențând în mod decisiv calitatea serviciilor prestate, precum și modul în care Societatea este percepută de clienții săi. **Eficiența și eficacitatea activității de canalizare** sunt influențate atât de volumul investițiilor în infrastructura serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, cât și de nivelul de competență al personalului de exploatare, având totodată **principalul impact asupra nivelului pierderilor**, precum și asupra **numărului de reclamații formulate de clienți**.

Tabelul nr. 52 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de canalizare

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
Indicele de eficiență energetică	- Indicele numărului de sesizări - Indicele numărului de avarii
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
- Gradul de realizare a planului de întreținere și reparații rețele de canalizare - Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului - Intensitatea activității de decolmatare - Intensitatea activității de curățire a căminelor	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de canalizare, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SRC01	Gradul de realizare a Planului de intretinere si reparatii retele canalizare	%	(Număr de obiective realizate/Număr de obiective asumate prin Planul de intretinere si reparatii)*100	Max.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2.	SRC04	Indicele numarului de avarii	Avarii/Km. retea	Număr de avarii/Număr de kilometri de rețea administrată	Min	0,18	0,175	0,170	0,16	0,15	0,14
3.	SRC06	Indicele de eficienta energetica	Kw/Mc	(Cantitatea totala de energie electrică consumată/Cantitate totală de apă uzată)*100	Min	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.	Min.
4.	SRC07	Intensitatea activitatii de decolmatare	%	(Kilometri de retea de canalizare decolmatata/Kilometri de retea de canalizare administrata)*100	Opt	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5.	SRC08	Intensitatea activitatii de curatire a caminelor	%	(Număr de cămine curățite/Număr de cămine administrate)*100	Opt	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6.	SRC09	Eficienta economica a activitatii sectiei	%	(Venituri totale din activitatea de canalizare)/(Cheltuieli totale ale sectiei) * 100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
7.	SRC10	Productivitatea relativa a muncii	Lei./Ang.	(Venituri totale din activitatea de canalizare)/(Nr. de angajati)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

8.17 Epurare

Activitatea de exploatare reprezintă finalitatea proceselor organizaționale desfășurate în carul S.C. APAVITAL – S.A., influențând în mod decisiv calitatea serviciilor prestate, precum și modul în care Societatea este percepută de clienții săi. **Eficiența și eficacitatea activității de epurare** sunt influențate atât de volumul investițiilor în infrastructura serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare, cât și de nivelul de competență al personalului de exploatare, având totodată principalul impact asupra nivelului pierderilor, precum și asupra respectării politicilor de mediu.

Tabelul nr. 54 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de epurare

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
Indicele de eficiență energetică	
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
- Calitatea apei epurate – MTS - Calitatea apei epurate – NH4 - Calitatea apei epurate – CCO-Cr - Calitatea apei epurate – CBO5 - Randamentul de epurare – MTS - Randamentul de epurare – NH4 - Randamentul de epurare – CCO-Cr - Randamentul de epurare – CBO5 - Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate prin Programul anual de revizii și reparații	

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de epurare, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 55 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de epurare, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (10)	Nivel tinta 2018 (10)
1.	SE01	Indicele de eficienta energetica	Kw/mc	(Cantitatea de energie electrică consumată în procesul de epurare/Cantitate totală de apă epurată)	Min	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
2.	SE02	Calitatea apei epurate - MTS	%	(Valoare parametru realizat/Valoare parametru conform autorizatiei)*100	Opt	99	99	99	99	99	99
3.	SE03	Calitatea apei epurate - NH4	%	(Valoare parametru realizat/valoare parametru conform autorizatiei)*100	Opt	99	99	99	99	99	99
4.	SE04	Calitatea apei epurate – CCO-Cr	%	(Valoare parametru realizat/valoare parametru conform autorizatiei)*100	Opt	99	99	99	99	99	99
5.	SE05	Calitatea apei epurate - CBO5	%	(Valoare parametru realizat/valoare parametru conform autorizatiei)*100	Opt	99	99	99	99	99	99
6.	SE06	Randamentul de epurare - MTS	%	(1-Influent/Efluent)*100	Opt	83	83	83	83	83	83
7.	SE07	Randamentul de epurare - NH4	%	(1-Influent/Efluent)*100	Opt	86	86	86	86	86	86
8.	SE08	Randamentul de epurare – CCO-Cr	%	(1-Influent/Efluent)*100	Opt	81	81	81	81	81	81
9.	SE09	Randamentul de epurare - CBO5	%	(1-Influent/Efluent)*100	Opt	82	82	82	82	82	82

10.	SE10	Rata de îndeplinire a obiectivelor asumate prin Programul Anual de Revizii și Reparații	%	(Număr de obiective îndeplinite incluse în Programul Anual de Revizii și Reparații / Număr total de obiective asumate prin Programul Anual de Revizii și Reparații)*100	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
-----	------	---	---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

8.18 Exploatare la nivel judetean

Exploatarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare la nivel județean, reprezintă **premise extinderii activității S.C. APAVITAL – S.A. la nivel județean și a consolidării rolului Societății ca principal operator regional în zona Moldovei.**

Modelul de management al performanței propus pentru această activitate, la nivelul orizontului 2013-2018 este unul bazat pe asigurarea unei **dezvoltări echilibrate** a activităților de distribuție a apei potabile, canalizare și epurare a apelor uzate, care vizează compatibilizarea proceselor existente cu raportarea la standarde de calitate, în condițiile îmbunătățirii continue a productivității muncii și a rentabilității economice, concomitent cu creșterea numărului de consumatori și asigurarea unui nivel corespunzător de satisfacție a acestora.

Tabelul nr. 56 Structurarea indicatorilor cheie de performanță ai activității de exploatare la nivel județean

Indicatori financiari	Indicatori orientați către client
▪ Eficiența economică a activității secției ▪ Productivitatea muncii ▪ Apa nefacturată ▪ Productivitatea muncii	▪ Timpul mediu de emisie a avizelor de bransare ▪ Timpul mediu de întrerupere a furnizării serviciului ▪ Continuitatea alimentării cu apă ▪ Indicele numărului de sesizări
Indicatori de proces	Indicatori de dezvoltare și învățare
▪ Raportul de conformitate apă-canal ▪ Aria de acoperire a serviciului de alimentare cu apă ▪ Aria de acoperirea a serviciului de canalizare ▪ Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului ▪ Calitatea apei potabile ▪ Calitatea apei epurate – MTS ▪ Calitatea apei epurate – NH4 ▪ Calitatea apei epurate – CCO-Cr ▪ Calitatea apei epurate – CBO5	▪ Populația deservită per angajat ▪ Indicele numărului de avarii

Nivelurile țintă asumate pentru activitatea de exploatare la nivel județean, la nivelul intervalului strategic 2013-2018, sunt prezentate în tabelul următor.

Tabelul nr. 57 Proiecția indicatorilor cheie de performanță ai activității de exploatare județeană, la nivelul intervalului 2013-2018

Nr.crt. (1)	Cod indicator (2)	Denumire indicator (3)	Unitate de masura (4)	Formula calcul (5)	Obiectiv (6)	Nivel tinta 2013 (7)	Nivel tinta 2014 (8)	Nivel tinta 2015 (9)	Nivel tinta 2016 (10)	Nivel tinta 2017 (11)	Nivel tinta 2018 (12)
1.	STF01	Eficienta economica a activitatii sectiei	%	(Valoarea facturilor incasate la nivelul arii de acoperire/Total cheltuieli la nivelul sectiei) x 100	Max	112%	113%	115%	117%	120%	135%
2.	STF02	Productivitatea muncii	Lei/Ang.	(Valoarea facturilor incasate la nivelul arii de acoperire/Nr. de angajati ai sectiei)	Max	74.555	74.575	74.600	74.650	74.700	74.800
3.	STF03	Populatia deservita per angajat	Loc./Ang.	(Populatia deservita la nivelul arii de acoperire/Nr. de angajati ai sectiei)	Max	390	395	400	410	420	430
4.	STF04	Apa nefacturata la nivelul arii deservite	%	[(Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate - Volumul de apă facturat la nivelul regiunii vizate)/Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate]*100	Min	31%	30%	29,5%	29%	28,5%	28%
5.	STF05	Raportul de conformitate apa-canal	-	(Număr de abonati ai serviciului de canalizare/ Număr de abonati ai serviciului de alimentare cu apa)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

6.	STF06	Aria de acoperire a serviciului de alimentare cu apa	%	(Nr. abonati ai serviciului de alimentare cu apa/ Nr. gospodarii apartinand ariei deservite)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
7.	STF07	Aria de acoperire a serviciului de canalizare	%	(Nr. abonati ai serviciului de canalizare/ Nr. gospodarii apartinand ariei deservite)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max
8.	STF09	Timpul mediu de emitere a avizelor de bransare	%	(Număr de avize de bransare emise în maxim 20 de zile de la data primirii solicitării/Număr total de avize bransare emise)*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
9.	STF011	Timpul mediu de intrerupere a furnizarii serviciului	Min./Intrerup.	Suma timpilor de intrerupere/Număr total de intreruperi	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
10.	STF012	Continuitatea alimentarii cu apa	%	[(Fond de timp maxim disponibil -Suma timpilor de intrerupere)/Fond de timp maxim disponibil]	Max	95%	95,25%	95,50%	95,75%	96%	96,5%
11.	STF13A	Timpul mediu intre sesizarea unei avarii si restabilirea serviciului (1)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 24 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Max	90%	91%	92,5%	94%	95,5%	97,5%
12.	STF13B	Timpul mediu intre sesizarea unei avarii si restabilirea serviciului (2)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 48 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	9%	8,10%	6,65%	5,25%	4%	2%

13.	STF13C	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (3)	%	[Numarul de avarii solutionate termen de 72 ore/Numarul total de solicitari primite]*100	Min	1%	0,90%	0,85%	0,75%	0,5%	0,5%
14.	STF14	Indicele numarului de sesizari	Sesiz./Bransamente	Număr de sesizări primite/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
15.	STF15	Indicele numarului de avarii	Avarii/Bransamente	Număr de avarii/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
16.	STF17	Indicele de eficienta energetica	Kw/mc	(Energie electrică consumată pentru producție/Cantitate totală de apă produsă)*100	Min	Min	Min	Min	Min	Min	Min
17.	STF18	Calitatea apei potabile	%	(Numar lunar de teste pentru care parametrii apei furnizate nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar lunar de teste pentru fiecare parametru mentionat)*100	Min	0	0	0	0	0	0
18.	STF19	Calitatea apei uzate – MTS	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluate la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0,5%	0,5%	0,45%	0,45%	0,40%	0,40%

19.	STF20	Calitatea apei uzate - NH4	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluat la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0,5%	0,5%	0,45%	0,45%	0,40%	0,40%
20.	STF21	Calitatea apei uzate - CCO-Cr	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluat la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0,5%	0,5%	0,45%	0,45%	0,40%	0,40%
21.	STF22	Calitatea apei uzate - CBO5	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluat la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0,5%	0,5%	0,45%	0,45%	0,40%	0,40%
22.	SCC01	Eficienta economica a activitatii sectiei	%	(Valoarea facturilor emise la nivelul ariei de acoperire/Total cheltuieli la nivelul sectiei)*100	Max	51%	52%	53,5%	55%	57%	59%
23.	SCC02	Productivitatea muncii	Lei/Ang.	(Valoarea facturilor emise la nivelul ariei de acoperire/Nr. de angajati ai sectiei)	Max	41.500	41.550	41.600	41.700	41.850	42.000
24.	SCC03	Populatia deservita per angajat	Loc./Ang.	(Populatia deservita la nivelul ariei de acoperire/Nr. de angajati ai sectiei)	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Max

25.	SCC04	Apa nefacturata la nivelul ariei deservite	%	[[Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate – Volumul de apă facturat la nivelul regiunii vizate)/Producția de apă spre distribuție la nivelul regiunii vizate]*100	Min	28%	27,75%	27,5%	27,25%	27%	26,75%
26.	SCC05	Raportul de conformitate apa-canal	-	(Număr de abonati ai serviciului de canalizare/ Număr de abonati ai serviciului de alimentare cu apa)	Max	0,06	0,07	0,09	0,12	0,16	0,20
27.	SCC06	Aria de acoperire a serviciului de alimentare cu apa	%	(Nr. abonati ai serviciului de alimentare cu apa/ Nr. gospodarii apartinand ariei deservite)*100	Max	43%	44,5%	46%	48%	50%	53%
28.	SCC07	Aria de acoperire a serviciului de canalizare	%	(Nr. abonati ai serviciului de canalizare/ Nr. gospodarii apartinand ariei deservite)*100	Max	2,5%	2,75%	3%	3,25%	3,60%	4,00%
29.	SCC09	Timpul mediu de emitere a avizelor de bransare	%	(Număr de avize de bransare emise în maxim 20 de zile de la data primirii solicitării/Număr total de avize bransare emise)*100	Max	100%	100%	100%	100%	100%	100%
30.	SCC11	Timpul mediu de intrerupere a furnizarii serviciului	Min./Intrerup.	Suma timpilor de intrerupere/Număr total de intreruperi	Min	57,7	57,5	57,25	57,00	56,50	56,00

31.	SCC12	Continuitatea alimentării cu apă	%	[(Fond de timp maxim disponibil - Suma timpilor de întrerupere)/Fond de timp maxim disponibil]*100	Max	97%	97,25%	97,50%	97,75%	98,00%	98,25%
32.	SCC13A	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (1)	%	[Numărul de avarii soluționate termen de 24 ore/Numărul total de solicitări primite]*100	Max	90%	91%	92,5%	94%	95,5%	97,5%
33.	SCC13B	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (2)	%	[Numărul de avarii soluționate termen de 48 ore/Numărul total de solicitări primite]*100	Min	9%	8,10%	6,65%	5,25%	4%	2%
34.	SCC13C	Timpul mediu între sesizarea unei avarii și restabilirea serviciului (3)	%	[Numărul de avarii soluționate termen de 72 ore/Numărul total de solicitări primite]*100	Min	1%	0,90%	0,85%	0,75%	0,5%	0,5%
35.	SCC14	Indicele numărului de sesizări	Sesiz./Bransamente	Număr de sesizări primite/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	0,038	0,037	0,036	0,034	0,032	0,030
36.	SCC15	Indicele numărului de avarii	Avarii/Bransamente	Număr de avarii/Număr de bransamente aferente zonei deservite	Min	0,017	0,0167	0,0165	0,0162	0,158	0,015
37.	SCC17	Indicele de eficiență energetică	Kw/mc	(Energie electrică consumată pentru producție/Cantitate totală de apă produsă)	Min	0,45	0,44	0,435	0,430	0,425	0,42

38	SCC18	Calitatea apei potabile	%	(Numar lunar de teste pentru care parametrii apei furnizate nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar lunar de teste pentru fiecare parametru mentionat)*100	Min	6,6%	5,8%	5,2%	4,5%	4%	3,5%
39	SCC19	Calitatea apei uzate – MTS	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluate la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%
40	SCC20	Calitatea apei uzate - NH4	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluate la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0,77%	0,73%	0,67%	0,60%	0,53%	0,45%
41	SCC21	Calitatea apei uzate – CCO-Cr	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluate la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%

42	SCC22	Calitatea apei uzate - CB05	%	(Numar lunar de teste la care parametrul apei uzate preluat la canalizare nu s-au incadrat in parametrii limita admisi/Numar total de teste pe parametru)*100	Min	0%	0%	0%	0%	0%	0%
----	-------	-----------------------------	---	--	-----	----	----	----	----	----	----

9 RESURSE

9.1 Resurse umane

Prin corelare cu Strategia de dezvoltare 2013-2018, strategia de resurse umane a S.C. APAVITAL – S.A. preia și integrează, în obiectivele sale fundamentale și derivate, misiunea și viziunea Societății, precum și celelalte valori și elemente de identitate corporativă, statuate fie prin Strategia de dezvoltare a Societății, fie prin celelalte documente cu caracter programatic sau de formalizare a structurii organizatorice. Un rol deosebit în acest sens revine realizării conexiunilor privind obiectivele, termenele și căile de acțiune, între zona de resurse umane și cea a politicilor globale de dezvoltare ale Societății, cu materializare la nivelul următoarelor **alinamente strategice**:

- **Aliniamentul dintre resursa umană, abordată ca generator de valoare adăugată, și performanțele globale ale Societății.** Resursele umane reprezintă, în viziunea managerială a S.C. APAVITAL S.A. Iași, principala sursă de valoare adăugată a Societății, care deține potențial nelimitat în a lua decizii și a susține în mod direct îmbunătățirea proceselor și relațiilor organizatorice.
- **Aliniamentul dintre obiectivele de resurse umane și obiectivele strategice globale.** Strategia și politicile de resurse umane ale S.C. APAVITAL S.A. - Iași sunt direcționate spre îndeplinirea obiectivului strategic general de transformare și consolidare a societății într-un operator regional de referință pe zona Moldovei, și nu numai, care să furnizeze servicii de alimentare cu apă și de canalizare la nivelul standardelor europene.
- **Aliniamentul dintre nivelul de dezvoltare a capitalului uman și nevoile organizației.** Strategia de resurse umane, ca și parte integrantă a strategiei generale a companiei urmărește constientizarea importanței capitalului uman, atragerea, dezvoltarea și motivarea capitalului uman care să asigure în orice moment realizarea în condiții de eficiență a unor servicii moderne orientate spre creșterea satisfacției clienților.
- **Aliniamentul dintre politica de planificare succesorală și evoluția factorilor tehnologici și economici.** Politica de dezvoltare a Societății se va baza în continuare, la nivelul intervalului 2013-2018, pe existența unui personal care deține un nivel ridicat de experiență și competență profesională în domeniul exploatarei sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare, concomitent cu pregătirea unei baze de recrutare internă, care să asigure diminuarea riscurilor de personal și planificarea succesorală a resurselor umane.
- **Aliniamentul dintre politica de personal și dimensiunea pieței acoperite de Societate.** Între politica de personal și celelalte politici funcționale (în principal cele în domeniul investițiilor și exploatarei), este necesar să existe o coordonare permanentă, în așa fel încât, la finalul anului 2018, să fie asigurat un raport optim între numărul de angajați și populația deservită, conform obligațiilor asumate de Societate prin Contractul de Delegare a gestiunii serviciilor.

Rezultatele economice obținute de S.C. APAVITAL – S.A. în ultimii ani, au confirmat faptul că numai printr-o viziune coerentă și armonizată, care să coreleze activitatea de resurse umane, cu cele

producție, investiții, și comerciale, este posibilă o dezvoltare rapidă și sustenabilă a Societății. De asemenea, prezenta Strategie urmărește, în domeniul resurselor umane, valorificarea îmbunătățirilor de structură și proces aferente unor proiecte trans-departamentale care se afla în desfășurare.

În vederea analizei resurselor umane, a fost evaluată percepția managerilor de nivel mediu al Societății cu privire la **principalele zone de impact ale Strategiei de dezvoltare 2013-2018**, în ceea ce privește activitatea de resurse umane, detaliată prin 9 zone specifice.

Tabelul nr. 58 Evaluarea zonelor de impact al strategiei 2013-2018 în domeniul resurselor umane

Nr.	Zona de impact	Media	Max	Min	Variația
a.	Consolidarea culturii organizatoriale	9.31	10	7	3
b.	Descrierea posturilor	9.38	10	8	2
c.	Evaluarea personalului	9.69	10	8	2
d.	Formarea profesională	9.85	10	9	1
e.	Motivarea personalului	9.31	10	7	3
f.	Normarea muncii	8.85	10	7	3
g.	Politica salarială	9.69	10	7	3
h.	Promovarea și concedierea personalului	9.31	10	7	3
i.	Recrutarea și selecția personalului	9.46	10	7	3

De asemenea, la nivelul principalelor opțiuni strategice cu impact asupra zonei de resurse umane, managerii de nivel mediu au acordat următoarele punctaje:

Tabelul nr. 59 Importanța acordată de managementul de nivel mediu, opțiunilor strategice aferente Strategiei 2013-2018 în domeniul resurselor umane

Nr.	Zona de impact	Media	Max	Min	Variația
a.	Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor la nivelul tuturor posturilor	9.54	10	7	3
b.	Operationalizarea de planuri de carieră, la nivelul posturilor cheie	9.31	10	7	3
c.	Ierarhizarea posturilor	9.23	10	7	3
d.	Normarea muncii	8.92	10	5	5
e.	Corelarea sistemului de motivare cu sistemul de evaluare a personalului	9.77	10	8	2
f.	Implementarea, de către Serviciul Resurse Umane, a unui sistem de colectare a feedback-ului salariaților	9.15	10	7	3

Nr.	Zona de impact	Media	Max	Min	Variatia
g.	Dezvoltarea treptata a modalitatilor de motivare profesionala a salariatilor prin implementarea unui sistem de promovare-retrogradare a personalului	9.62	10	8	2
h.	Informatizarea sistemului de evaluare a personalului, in scopul de a facilita atat calculul automat al anumitor indicatori, cat si gestiunea propriu-zisa a rezultatelor evaluarilor.	9.23	10	5	5
i.	Cresterea importantei si vizibilitatii Centrului de formare profesionala	9.38	10	6	4
j.	Externalizarea(outsourcing-ul) unor activitati de resurse umane	6.85	10	1	9

În ceea ce privește factorii de risc ai implementării Strategiei 2013-2018, cu potențial a se manifesta la nivelul zonei de resurse umane, analiza a relevat următoarele concluzii:

Tabelul nr. 60 Evaluarea importantei factorilor de risc privind implementarea Strategiei în domeniul resurselor umane

Nr.	Factor potentiali de risc	Media	Max	Min	Variatia
a.	Resursele bugetare limitate	9.54	10	8	2
b.	Rigurozitatea insuficienta in selectarea/recrutarea personalului	9.15	10	7	3
c.	Problemele generate de specificul pietei fortei de munca	8.54	10	6	4
d.	Personalul insuficient existent in Serviciul Resurse Umane	9.08	10	8	2
e.	Nivelul insuficient de expertiza existent in Serviciul Resurse Umane	8.92	10	7	3
f.	Lipsa unui sistem eficient de evaluare a performantelor salariatilor	8.92	10	6	4
g.	Factori externi de natura politica si legislativa	8.85	10	7	3
h.	Lipsa de implicare a managementului superior in rezolvarea problemelor de resurse umane	8.92	10	7	3
i.	Fluctuatia ridicata a personalului	8.77	10	5	5

Cei mai importanti factori de risc identificati se refera la **resursele bugetare limitate, rigurozitatea insuficienta in selectarea/recrutarea personalului si respectiv personalul insuficient existent in Serviciul Resurse Umane**, după cum rezultă din figura următoare:

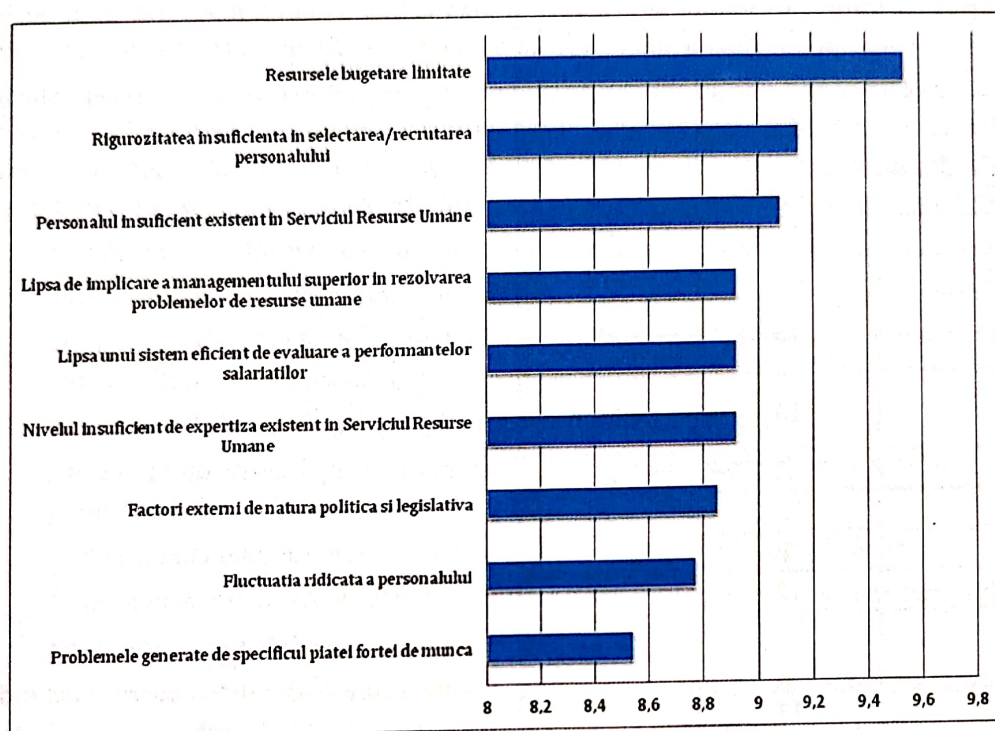


Figura nr. 27 Ierarhia importantei factorilor potenciali de risc ai implementării Strategiei la nivelul activității de resurse umane

Cel mai important risc este, prin urmare, **riscul financiar**, intrucat bugetarea activitatilor de resurse umane depinde in totalitate de capacitatea financiara a Societatii, aflandu-se astfel sub influenta modului de consolidare si alocare a Bugetului General de Venituri si Cheltuieli. Prezenta Strategie propune inclusiv solutii de auto-finantare a activitatii proprii, la nivelul programelor de instruire prevazute in Planul de Formare Profesionala, prin accesarea de resurse financiare neremunerabile.

Urmatoarele doua categorii de riscuri, distinse ca importanta, se refera la **riscuri de personal**. Cele doua categorii de riscuri sunt corelate in mod direct, reprezentand in acelasi timp o rezultanta directa a unor activitati apartinand sistemului de resurse umane. In situatia ipotetica a accentuarii acestora riscuri, este necesara interventia managementului de nivel superior, in scopul de a diminua impactul negativ perceput de factorii decizionali.

Riscurile ale caror importanta este apreciata ca fiind cea mai redusa sunt asociate **specificului fortei de munca** si respectiv, **fluctuatiei ridicate a personalului**. Primul risc reprezinta un factor exogen sistemului de resurse umane, intrucat nu poate fi influentat in mod direct, el fiind specific pietei muncii. Cel de-al doilea factor de risc supus analizei este un indicator de efect al activitatii de resurse umane. Importantia redusa acordata acestui factor survine din capacitatea mare a Societatii de a asimila

noi angajati intr-un interval de timp relativ scurt, dar si din numarul in scadere al iesirilor de personal. Aceasta perceptie a managerilor de nivel mediu este explicabila pe fondul in care **indicele de stabilitate a personalului** a cunoscut o crestere in ultimii doi ani, atigand in ultimul an nivelul de 93,9%, situatie generata atat de factori interni (stabilitatea politicii de resurse umane, in principal in ceea ce priveste sistemul de motivare a angajatilor), dar si externi (reducerea drastica a cererii de forta de munca, concomitent cu accelerarea competitiei pe piata muncii, pe fondul crizei economice).

Analiza perceptiei managerilor de nivel mediu cu privire la obiectivele si optiunile strategice aferente prezentei Strategii, coroborata cu propunerile deschise exprimate de acestia, conchid catre formularea unui model de abordare strategica a principalelor aspecte declarate drept importante. In acest context, cele mai semnificative aspecte rezultate cu privire la **resursele umane**, sunt urmatoarele:

- *Conducerea Societatii este preocupata de problemele angajatilor;*
- *Personalul este in general bine dimensionat;*
- *Dependenta dintre calitatea activitatilor de resurse umane si competitivitatea societatii este foarte ridicata pe termen lung;*
- *Se recomanda intensificarea programelor de formare continua;*
- *Un obiectiv strategic important este corelarea sistemului motivational cu cel al performantelor;*
- *Se recomanda integrarea tinerilor si operationalizarea de planuri de cariera;*
- *Principalii factori de risc in directia implementarii strategiei sunt cei financiari si de personal;*
- *Fluctuatia personalului nu reprezinta un risc major.*

Abordarea necesarului de resurse umane, defalcată pe cele 18 clase de activități pe care este structurată Strategia de dezvoltare 2013-2018, este prezentată în Tabelul următor.

Tabelul nr. 61 Resurse umane necesare pentru operationalizarea Strategiei 2013-2018

Nr. crt.	Activitate	Resurse umane 2013-2018
1.	<i>Asigurarea Calității</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Calitate – Mediu - Laboratoare, dar si personalul de laborator încadrat la nivelul sectiilor. Strategia 2013-2018 propune implementarea unui sistem formal riguros de evaluare a performantelor si a competentelor profesionale ale personalului de laborator încadrat la nivelul sectiilor, în scopul asigurării permanente a compatibilității cu cerintele impuse de organismele de acreditare.
2.	<i>Juridic</i>	Resursele umane cuprind personalul Biroului Juridic – Acționariat, ale căror atributii sunt reflectate prin intermediul fiselor de post. Volumul previzionat de activitate nu impune o suplimentare a cifrei de personal la nivelul acestei verigi organizatorice.

Nr. crt.	Activitate	Resurse umane 2013-2018
3.	<i>Resurse Umane</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Resurse Umane. Importanța resurselor umane alocate acestei activități este dublă, pentru că fiecare salariat al Serviciului reprezintă o resursă umană în sine, dar care asigură în același timp și gestiunea altor resurse umane din cadrul S.C. APAVITAL – S.A. Prin raportare la structura actuală de personal, fiecare salariat al Serviciului Resurse Umane deservește în medie cca. 100 de salariați ai organizației, ceea ce reprezintă un raport optim în raport cu cerințele actuale.
4.	<i>Relații Publice</i>	Resursele umane cuprind personalul Biroului Relații Publice. Pentru perioada 2013-2018 se anticipează creșterea gradului de omogenitate a resurselor umane, prin creșterea nivelului de competență al operatorilor de relații cu publicul, în direcția preluării și exercitării unor activități din sfera relațiilor publice, pe fondul sporirii eforturilor Societății în direcția realizării de acțiuni de PR. De altfel, resursele umane din cadrul Biroului Relații Publice prezintă o importanță deosebită și pentru alte unități ierarhice din cadrul Societății, în principal a celor constituite la nivelul activității de distribuție.
5.	<i>Comercial</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Clienți - Facturare, distribuit atât în Municipiul Iași, cât și la nivelul Zonei Județene. Având în vedere faptul că personalul acestui Serviciu este implicat direct în relația cu clienții, există o relație directă de proportionalitate între cifra de personal a Serviciului Clienți – Facturare și populația deservită și ca atare o influență directă asupra indicatorului strategic (Populația deservită per angajat), derivat din Contractul de delegare. Prin Strategia de dezvoltare 2013-2018 sunt prevăzute o serie de acțiuni care vizează utilizarea superioară a resurselor umane, respectiv stabilirea indicatorilor de performanță pentru agenții de prestări servicii, eliminarea dublelor subordonări și transferul de know-how managerial.
6.	<i>Financiar-Contabilitate</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Financiar – Analize Economice și respectiv cel încadrat în Biroul Contabilitate. Politica de dezvoltare a resurselor umane, se bazează în continuare la nivelul perioadei 2013-2018, pe existența unui personal care detine experiența și pregătire în domeniul contabilității și în domeniul economic și financiar, și care poate efectua o analiză economică competentă asupra performanțelor și funcționalității financiare a Societății.

Nr. crt.	Activitate	Resurse umane 2013-2018
7.	<i>Proiectare</i>	Resurse umane cuprind personalul Atelierului Proiectare. Nivelul de competență al acestei categorii de personal este deosebit de important deoarece Atelierul Proiectare este o componentă cheie a lanțului valorii existent în Societate, care influențează decisiv calitatea și timpul de realizare a tuturor lucrărilor de investiții interne derulate de S.C. APAVITAL – S.A. Ca măsuri concrete de dezvoltare a resurselor umane la nivelul acestei unități ierarhice, prioritățile intervalului 2013-2018 se referă la dezvoltarea permanentă a competențelor de utilizare a tehnicii de calcul, concomitent cu diversificarea tipurilor de lucrări executate (inclusiv prin colaboratori externi) și implementarea planului de <i>back-up</i> de personal.
8.	<i>Investiții</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Investiții. Politica de dezvoltare a resurselor umane, se bazează în continuare la nivelul perioadei 2013-2018, pe existența unui personal care detine experiența și pregătire în domeniul implementării proiectelor de investiții, concomitent cu pregătirea unei baze de recrutare internă, în colaborare cu Serviciul Resurse Umane, în condițiile în care, va fi necesară o suplimentare a personalului la nivelul U.I.P. Această cerință se bazează pe ipoteza extinderii programelor de investiții externe după finalizarea POS-I, prin programul POS-II, care are potențialul de a susține financiar proiectele investiționale cheie din Societate până în anul 2020.
9.	<i>Informatizare</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Informatizare. Politica de dezvoltare a resurselor umane, se bazează în continuare la nivelul orizontului 2013-2020, pe existența unui personal care detine experiența și pregătire în domeniul analizei, proiectării și dezvoltării de produse software, precum și în domeniul asigurării serviciilor de <i>help-desk</i> operativ în domeniile hardware și software. Nu există cerințe semnificative care să implice suplimentări de personal până în anul 2018.
10.	<i>Infrastructură Tehnologică</i>	Resursele umane cuprind atât personalul Serviciului Tehnic, cât și personalul de Secției LTE. Politica de dezvoltare a resurselor umane vizează, în continuare, dezvoltarea unei structuri de personal care să dețină un nivel corespunzător de experiență și pregătire în domeniul tehnic. Concomitent, este vizată intensificarea activităților de formare profesională continuă desfășurate cu personalul de execuție, activitate care reprezintă de asemenea un obiectiv derivat al Centrului de Formare Profesională.

Nr. crt.	Activitate	Resurse umane 2013-2018
11.	<i>Întreținere și Reparații</i>	Resursele umane cuprind personalul Secției Electro-Mecanice. Având în vedere importanța acestei verigi organizatorice, la ora actuală aceasta concentrează personal de înaltă calificare, tendință ce se va prelungi și în perioada 2013-2018. Importanța existenței unui personal cu nivel ridicat de calificare este necesar să fie însă extinsă și la nivelul secțiilor care exploatează mașini, utilaje, echipamente și instalații, ca principală cale de acțiune în direcția reducerii incidenței reparațiilor accidentale și a creșterii gradului de realizare a Programului de revizii și reparații.
12.	<i>Administrativ și Achiziții</i>	Resursele umane cuprind personalul Serviciului Achiziții și cel al Serviciului Administrativ. Cele două verigi organizatorice au rolul de departamente de suport, context în care se va acorda o importanță ridicată în intervalul 2013-2018, în direcția formării continue a resurselor umane, în vederea satisfacerii operative și eficiente a tuturor cerințelor formulate de beneficiarii interni.
13.	<i>Management Flotă</i>	Resursele umane cuprind în mod direct, personalul Secției ATA și în mod indirect, personalul care utilizează mașinile și utilajele repartizate și care, prin urmare, este reponsabil de întreținerea și exploatarea corespunzătoare a acestora. Măsurile concrete prevăd o creștere a gradului de încărcare al conducătorilor auto, pe fondul îmbunătățirii coeficientului de utilizare al parcului auto, la nivelul fiecărui an din intervalul 2013-2018.
14.	<i>Captare-Tratare Apă</i>	Resursele umane cuprind personalul Secției Captare-Tratare Apă. Având în vedere aria ridicată de acoperire a activității acestei verigi organizatorice, o preocupare continuă la nivelul intervalului 2013-2018 va fi aceea a dezvoltării profesionale a personalul, în așa fel încât să se asigure o flexibilitate cât mai ridicată a echipelor de intervenție.
15.	<i>Distribuție</i>	Resursele umane cuprind personalul Secției Distribuție, precum și pe cel al Formației Detectare-Pierderi. Strategia de dezvoltare 2013-2018 prevede o serie de obiective de dezvoltare/modernizare a infrastructurii de distribuție, ceea ce implică o adaptare calitativă și cantitativă a resursei umane la noile cerințe. De asemenea, la nivelul aceluiași interval, se anticipează pensionarea unor cadre de conducere și angajați cu experiență, ceea ce impune implementarea unui sistem de planificare succesorală, în colaborare cu Serviciul Resurse Umane.

Nr. crt.	Activitate	Resurse umane 2013-2018
16.	<i>Canalizare</i>	Resursele umane cuprind personalul Secției Canalizare. La fel ca și în cazul activității de distribuție, Strategia de dezvoltare 2013-2018 prevede o serie de obiective de dezvoltare/modernizare a infrastructurii de canalizare, ceea ce implică o adaptare calitativă și cantitativă a resursei umane la noile cerințe. De asemenea, la nivelul aceluiași interval, se anticipează pensionarea unor cadre de conducere și angajați cu experiență, ceea ce impune implementarea unui sistem de planificare succesorală, în colaborare cu Serviciul Resurse Umane.
17.	<i>Epurare</i>	Resursele umane cuprind personalul Secției Epurare. Epurarea este activitatea de exploatare care va fi cel mai puternic influențată în perioada 2013-2018, de investițiile masive ce urmează să fie realizate de Societate, context în care va fi implementat un plan de formare și dezvoltare profesională a personalului, dublat de asemenea și de un sistem de planificare succesorală, în scopul securizării posturilor cheie. Se are în vedere faptul că în cadrul Secției Epurare există mai multe posturi de înaltă calificare, fiind de asemenea exploatate instalații și echipamente complexe și de valoare ridicată.
18.	<i>Exploatare la Nivel Județean</i>	Resursele umane includ personalul Secției Târgu Frumos și respectiv, personalul Secției Centre Comunale. Strategia de resurse umane 2013-2018 vizează în primul rând optimizarea structurii de personal la nivelul acestor verigi organizatorice, în raport cu indicatorul <i>Populația deservită per angajat</i> , derivat din Contractul de Delegare. Concomitent, este vizată intensificarea activităților de formare profesională continuă desfășurate cu personalul de execuție, activitate care reprezintă de asemenea un obiectiv derivat al Centrului de Formare Profesională, în scopul compatibilizării practicilor de exploatare din cele două mari exploataări (ZM și ZJ Iași).

9.2 Resurse materiale

Resursele materiale sunt reprezentată de infrastructura exploatată de S.C. APAVITAL – S.A. în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice asumate de Societate pentru intervalul 2013-2018. Principala categorie de resurse materiale, atât din punct de vedere al contribuției la desfășurarea activității Societății, dar și din punct de vedere valoric, cuprinde **infrastructura de exploatare**, respectiv rețelele administrate, precum și stațiile, utilajele, mașinile, echipamentele și instalațiilor utilizate în procesul de captare, tratare și distribuție a apei potabile și respectiv, de colectare și epurare a apelor uzate, amplasate pe raza județelor Iași și Neamț.

A. Infrastructura de exploatare aferentă alimentării cu apă brută în vederea potabilizării.

Instalațiile de captare din surse subterane cuprind drenuri și puțuri în sursele Timișești, Verșeni, Răchiteni, Repedea, și surse aflate în conservare în zonele Cîrîc și Chilizii. De asemenea sunt folosite și surse de suprafață, respectiv sursa Râu Prut și sursa Râu Moldova. Alte surse de captare se găsesc la Hârlău, Scobinți, Deleni, Belcești, Mircești, Iugani, Hălăucești, Sirețel, Lespezi, Miroslovești, Vlădeni, Răducăneni, Țibănești, Victoria, Țigănași, Golăiești și Moșna. Fronturile de captare au delimitate zonele de protecție sanitară cu regim sever, cu regim de restricție și zona de protecție hidrologică.

B. Infrastructura de exploatare aferentă tratării apei.

Stația de tratare Timișești cu o capacitate de 600 litri / secundă și Stația de clorinare Săbăoani cu o capacitate de 1500 litri / secundă deservesc sursa de captare Timișești, iar Stația de tratare Chirița cu o capacitate maximă de 1500 litri / secundă tratează apa prelevată din râul Prut. Stații de tratare a apei mai sunt în funcțiune la Hârlău, Belcești, Vlădeni, Gorban, Țibănești și Sculeni.

C. Infrastructura de exploatare aferentă aducțiunii, distribuției și înmagazinării apei potabile și industriale.

Principalele aducțiuni sunt cele de pe traseul Timișești – Iași format din 4 fire cu o lungime totală de aproximativ 350 km și pe traseul Prut – Iași format din 5 fire cu o lungime totală de 74 km. Rețeaua de distribuție are o lungime totală de 1591 km din care 479,55 km pe raza municipiului Iași. Această rețea de distribuție este echipată cu mai multe stații de pompare a apei (ex. stațiile de pompare Păcurari, Mijlociu, Aurora, Cerna, Octav Băncilă, Bucium, CUG, Călărași, etc.) Cele mai mari capacități de stocare în rețeaua de distribuție se află în municipiul Iași și au un volum total de 98.680 m³, capacitatea de stocare

la nivelul întregii societăți fiind de aproximativ 138.011 m³. Cele mai mari rezervoare au o capacitate de 10.000 m³ și se află amplasate în zona stațiilor Păcurari și Aurora.

D. Colectarea, epurarea și evacuarea apelor uzate și meteorice.

Lungimea totală a rețelei de canalizare este de 583 km, din care cea mai mare parte se află în municipiul Iași (427,4km). Canalizarea municipiului Iași este realizată în sistem unitar, având 20 de colectoare principale pe ambele maluri ale râului Bahlui. Stația de epurare a municipiului Iași este amplasată în localitatea dancu, în bazinul hidrografic Prut, pe malul stâng al râului Bahlui. Evacuarea apelor uzate are loc în râul bahlui în secțiunea de amplasament a stației de epurare, la cca. 8 km de confluența râului bahlui cu râul Jijia. Stația de epurare a fost retehnologizată prin fonduri europene - ISPA și va suferi în continuare modernizări prin Programul POS Mediu în scopul realizării treptei de epurare terțiară. Capacitatea proiectată a stației de epurare este de 933.000 echivalenți locuitori, respectiv 9000 litri / secunda pe timp de ploaie. Stația funcționează în prezent cu două linii tehnologice. Linia I are capacitatea de 4200 l/s pe timp de ploaie și se compune din treapta de epurare mecanică proiectată pentru un debit de 1,8 m³/secundă și treapta de epurare biologică cu un debit de 2,1 m³/secundă. Linia II are capacitatea de 4800 l/s pe timp de ploaie și cuprinde doar treapta de epurare mecanică. Alte stații de epurare mai funcționează pe teritoriul județului Iași și deservesc localitățile Tg. Frumos, Hîrlău, Podu Iloaiei, Belcești, Hălăucești, Vlădeni, Răducăneni, Moșna, Țibănești.

Politica investițională a Societății reprezintă pilonul principal al Strategiei 2013-2020. Astfel, finalitatea Programului **POS-1**, aflat în derulare în intervalul 2013-2015, constă în reabilitarea a două fronturi de captare a surselor de apă, în extinderea și reabilitarea a 14,5 km de conducte de aducțiune, extinderea și reabilitarea rețelei de distribuție a apei pe o lungime de 57,1 km, construirea a 4 stații de pompare pentru apa potabilă, reabilitarea a trei rezervoare de mare capacitate, extinderea a 130,6 km rețea de canalizare, construirea a 30 de stații de pompare pentru apă uzată precum și reabilitarea și extinderea celor patru stații de epurare din Iași, Târgu Frumos, Hîrlău și Podu Iloaiei.

La momentul elaborării prezentei Strategii, Direcția Tehnică prin Serviciul Investiții elaborează structura viitorului program **POS-II**, care va asigura în mare parte necesarul de finanțare pentru continuarea dezvoltării infrastructurii Societății la nivelul intervalului 2016-2018.

Planificarea lucrărilor de investiții la nivelul orizontului de prognoză al prezentei Strategii, bazată pe plățile estimate în cadrul Programului POS-I și pe demararea programului POS-II începând cu anul 2016, este prezentată în tabelul următor.

Tabelul nr. 62 Proiecția lucrărilor de investiții realizate cu fonduri externe la nivelul orizontului Strategiei 2013-2018

-lei-

Contract	Componenta	Tip contract	Plăți		Plăți estimate				
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CL1	Modernizarea sistemului de alimentare cu apă din Municipiul Iași (aducțiuni)	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	7.479.788	4.629.553	0	0	0	0	0
CL2	Modernizarea sistemului de alimentare cu apă din Municipiul Iași (bazine Șorogari)	Contract de lucrări, FIDIC Galben	4.769.000	3.226.000	0	0	0	0	0
CL3	Modernizarea sistemului de alimentare cu apă din Municipiul Iași (colectoare principale)	Contract de lucrări, FIDIC Galben	3.884.821	13.066.800	14.568.800	6.963.791	0	0	0
CL4	Modernizarea câmpurilor de captare Timișești (Verșeni și Zvorănești)	Contract de lucrări, FIDIC Galben	0	5.068.383	4.894.063	1.721.387	0	0	0
CL5	Modernizarea sistemelor de apă și canalizare în Holboca	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	9.326.450	6.737.460	0	0	0	0	0
CL6	Modernizarea rețelei de alimentare cu apă din Municipiul Iași (țevile de azbest)	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	12.011.359	15.372.994	0	0	0	0	0
CL7	Modernizarea sistemului de canalizare din Municipiul Iași	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	3.750.808	5.148.431	5.722.731	0	0	0	0

Contract	Componenta	Tip contract	Plăți		Plăți estimate				
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CL8	Extinderea sistemului de canalizare din Municipiul Iași	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	6.756.500	10.146.893	5.146.281	0	0	0	0
CL9	Modernizarea stației de tratare ape uzate în aglomerarea Iași	Contract de lucrări, FIDIC Galben	5.344.034	22.749.290	12.250.584	4.204.879	0	0	0
CL10	Modernizarea stațiilor de tratare ape uzate în Tg. Frumos, Podu Iloaei și Hârlău	Contract de lucrări, FIDIC Galben	4.528.884	8.678.884	32.091.075	0	0	0	0
CL11	Modernizarea sistemelor de apă și canalizare în Tg. Frumos	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	0	9.751.533	12.412.260	11.351.532	0	0	0
CL12	Modernizarea sistemelor de apă și canalizare în Podu Iloaei	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	0	6.391.210	5.020.889	0	0	0	0
CL13	Modernizarea sistemelor de apă și canalizare în Hârlău	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	0	6.577.184	8.767.468	9.927.183	0	0	0
CL14	Extinderea sistemului de canalizare în Zona limitrofă Municipiului Iași – Partea I	Contract de lucrări, FIDIC Roșu		5.979.107	8.767.468	11.044.498	0	0	0

Contract	Componenta	Tip contract	Plăți		Plăți estimate				
			2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CL15	Extinderea sistemului de canalizare în Zona limitrofă Municipiului Iași – Partea a II-a	Contract de lucrări, FIDIC Roșu	2.013.320	8.500.000	6.900.000	2.719.877	0	0	0
-	Realizarea obiectivelor de investiții specifice ce urmează să fie prevăzute în programul POS-II*)	Contract de lucrări, FIDIC Galben	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A
TOTAL			59.864.964	132.023.722	116.541.619	47.933.147	N/A	N/A	N/A

*) La momentul elaborării Strategiei, nu au fost cunoscute nici alocarea financiară și nici valoarea totală a investițiilor cu susținere financiară nerambursabilă în cadrul POS-II.

Abordarea necesarului de resurse materiale, defalcată pe cele 18 clase de activități este structurată Strategia de dezvoltare 2013-2018, este prezentată în Tabelul următor.

Tabelul nr. 63 Resurse materiale necesare pentru operationalizarea Strategiei 2013-2018

Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
1.	<i>Asigurarea Calității</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Serviciului Calitate – M Laboratoare. Realizarea obiectivelor strategice ale Societății în si ale activităților de management al calității, în particular, în respectarea permanentă standardelor de dotare tehnică laboratoarelor solicitate de organismele de acreditare. Ca a Strategia 2013-2018 angajează efectuarea investițiilor per consolidarea resurselor materiale necesare mentinerii acredi existente.
2.	<i>Juridic</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Biroului Juridic Acțior Operationalizarea căilor de acțiune propuse în prezenta Strat permite dezvoltarea resurselor materiale într-o <i>manieră inte</i> respectiv prin mentinerea nivelului actual de dotare, însă i utilizarea la un nivel superior a resurselor informatice exist
3.	<i>Resurse Umane</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Serviciului Resurse Um măsura în care, prin informatizarea sistemului de evaluar performanțelor, gestionat de Serviciul Resurse Umane, se va i suplimentarea infrastructurii IT&C disponibile la nivelul Serv acest lucru se va realiza fie prin achiziția unor noi echipamente transferul acestora de la alte unități ierarhice.
4.	<i>Relații Publice</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Biroului Relații Publice în vedere pe de o parte specificul acestor verigi organizato (activitate preponderent de birou), si pe de altă parte nivelul a dotare, nu sunt previzionate alocări suplimentare la nivelul i următori, cu excepția unor achiziții de valoare redusă vizâ echipamente utilizate în <i>call-center</i> -ul Societății.
5.	<i>Comercial</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Serviciului Clienti – Fac Realizarea obiectivelor strategice ale Societății în general s activităților comerciale în particular, impun, pe măsura extinde de operare a Societății, asigurarea unor dotări corespunzătoare mijloace de transport, care să permită acoperirea rapidă a solici În acest context, Strategia 2013-2018 prevede dezvoltarea infr logistice, o măsură concretă adoptată în acest sens fiind aceea i agentilor de prestări servicii cu moto-scutere.



Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
6.	<i>Financiar-Contabilitate</i>	Resursele materiale cuprind dotarea verigilor organizatorice responsabile cu desfășurarea activităților financiar-contabile. Având în vedere pe de o parte specificul acestor verigi (activitate preponderent de birou), și pe de altă parte nivelul actual de dotare, nu sunt prevăzute alocări suplimentare la nivelul anilor următori.
7.	<i>Proiectare</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Atelierului Proiectare. Strategia 2013-2018 are drept obiectiv îmbunătățirea permanentă a dotării Atelierului Proiectare cu echipamente de lucru, extinderea portofoliului de aplicații informatice acreditate în calcul și modelare instalații hidraulice și electrice, precum și dotarea cu echipamentele GPS necesare desfășurării activităților de topometrie.
8.	<i>Investiții</i>	Resursele materiale cuprind pe de o parte dotarea Serviciului Investiții și pe de altă parte infrastructura serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, rezultată în urma implementării proiectelor de investiții derulate de Societate. În cazul proiectului sus menționat, finalitatea constă în reabilitarea a două fronturi de captare a surselor de apă, în extinderea și reabilitarea a 14,5 km de conducte de aducțiune, extinderea și reabilitarea rețelei de distribuție a apei pe o lungime de 57,1 km, construirea a 4 stații de pompare pentru apă potabilă, reabilitarea a trei rezervoare de mare capacitate, extinderea a 130,6 km rețea de canalizare, construirea a 30 de stații de pompare pentru apă uzată precum și reabilitarea și extinderea celor patru stații de epurare din Iași, Târgu Frumos, Hârlău și Podu Iloaiei.
9.	<i>Informatizare</i>	Resursele materiale cuprind infrastructura hardware, software și de securitate, de care dispune S.C. APAVITAL – S.A. • Infrastructura hardware este o componentă importantă a sistemului informațional, asigurând practic suportul logistic necesar desfășurării în bune condiții atât a proceselor interne ale organizației cât și a unor procese relateate de relația cu clienții și eficientizarea interacțiunilor cu aceștia. Infrastructura IT a S.C. APAVITAL – S.A. cuprinde cca. 400 de echipamente, dintre care 14 servere și aprox. 250 de stații de lucru. Durata medie normată a echipamentelor se situează în parametri uzuali (cca. 4 ani). Rata de penetrare a Tehnologiei Informației și Comunicațiilor la nivelul companiei, calculată ca raport între numărul total de stații de lucru și numărul total de salariați, este de cca. 25%, ceea ce corespunde unui nivel pozitiv în raport cu structura personalului și cu nevoile

Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
		impuse de obiectul de activitate al S.C. APAVITAL – S.A. - În ceea ce privește infrastructura software, eforturile Societății au fost orientate către achiziționarea/dezvoltarea în regie proprie de aplicații de Business necesare eficientizării proceselor, cum ar fi: CROS – Sistem informatic integrat; Qlik View – aplicație de Business Intelligence; Primavera – aplicație de management de proiect; SCADA – aplicație de automatizare a proceselor; Secure Prox – aplicație de control al accesului; alte aplicații (calcul devize, editare grafică, monitorizare video etc., în funcție de cerințele specifice ale fiecărui compartiment). Infrastructura de securitate este de asemenea foarte bine dezvoltată, aspect confirmat de existența și menținerea standardului ISO 27001, existând soluții de <i>back-up</i> pentru peste 90% din fluxurile informaționale vehiculate la nivelul societății, care fi recuperate în cazul unor disfuncționalități majore ale sistemului informatic. De asemenea, pentru informațiile cu nivel ridicat de sensibilitate, respectiv pentru cele gestionate de sistemul ERP, sistemul de <i>back-up</i> prevede, la nivelul anului 2013, și o stație de <i>back-up</i> amplasată la sediul companiei din Sorogari.
10.	Infrastructură Tehnologică	Resursele materiale cuprind pe de o parte dotarea Serviciului Tehnic și pe de altă parte ansamblul cantitativ și valoric al utilajelor, echipamentelor și instalațiilor de care dispune Societatea. S.C. APAVITAL – S.A. a depus și va depune și la nivelul perioadei 2013-2018, eforturi continue în vederea asigurării unei <i>infrastructuri materiale corespunzătoare</i> pentru prestarea unor servicii de calitate, aspect subliniat și de parametrii calitativi ai serviciilor prestate de către organizație, care au înregistrat îmbunătățiri pe parcursul ultimilor ani. În ceea ce privește nivelul de dotare tehnică al personalului de exploatare, S.C. APAVITAL – S.A. dispune de infrastructura materială necesară desfășurării unei activități în condiții moderne și stimulative. Angajații dispun de toate condițiile necesare pentru desfășurarea activității într-o locație care detine acces la toate utilitățile și care este dotată corespunzător. De asemenea, un obiectiv strategic pe care S.C. APAVITAL S.A. și-l propune pentru orizontul 2013-2018, este <i>continuarea dezvoltării sistemului GIS</i>, prin permanentizarea următoarelor obiective derivate: generarea și gestionarea unei baze de date geo-spațială, structurată în funcție de cantitatea de informație specifică, necesară

Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
		identificării complete a rețelelor de apă și canalizare; • creșterea gradului de detaliere al datelor prin agregarea tuturor surselor de informații disponibile (scheme izometrice ale instalațiilor hidraulice din cămine, imagini ale diverselor obiective S.C. APAVITAL – S.A.) • furnizarea informațiilor specifice de identificare a rețelei într-un format care să permită realizarea de interogări complexe, pe baza cărora se pot lua o serie de măsuri și decizii rapide; • corelarea capacității de reprezentare grafică a informațiilor (grosimi, culoare, simboluri) cu datele descriptive asociate (diametru, material, adâncime etc.) pentru a permite realizarea unor analize spațiale complexe și sugestive; • realizarea unor compoziții informaționale cu structură complexă și în format hârtie, necesar la realizarea diverselor documentații.
11.	<i>Întreținere și Reparații</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Secției Electro-Mecanice. Un obiectiv derivat al strategiei 2013-2018, în ceea ce privește dezvoltarea resurselor materiale, este acela al înlocuirii mijloacelor auto și a echipamentelor de pompare-epurare imbatranite, uzate sau depășite din punct de vedere tehnic, cu echipamente performante.
12.	<i>Administrativ și Achiziții</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Serviciului Administrativ și respectiv a Serviciului Achiziții. Intervalul 2013-2018 nu prevede dezvoltării semnificative ale resurselor materiale, ținând cont că acestea satisfac pe deplin nevoile acestor verigi organizatorice.
13.	<i>Management Flotă</i>	Resursele materiale cuprind dotarea Secției ATA. Intervalul 2013-2018 nu prevede dezvoltării semnificative ale resurselor materiale, ținând cont că acestea satisfac pe deplin nevoile acestei verigi organizatorice.
14.	<i>Captare-Tratare Apă</i>	Resurse materiale cuprind dotarea Secției Captare-Tratare Apă, precum și infrastructura exploatată de această secție. Principalele lucrări de dezvoltare a infrastructurii activității de captare-tratare a apei, planificate pentru intervalul 2013-2018, includ: mărirea capacității de tratare a Stației Chirita (decantor și baterie filtre) cu cca 3000mc, mărirea capacității de înmagazinare Chirita cu 3000mc, prelungirea conductei de transport a apei tratate la putul colector dren nou Timisesti, retehnologizarea fronturilor de captare puturi Zvoronesti și Verseni, echiparea unei electropompe MVU603S cu un

Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
		convertizor cu frecvența variabilă (electromotor joasă tensiune), respectiv turati/debit variabil, în cadrul complexului de captare-pompare Tutora înlocuirea la electropompele ORAS (tip.WILO), a ansamblului rotoric actual cu H=48M (Q=1080MC/H), cu un ansamblu rotoric cu H=40(Q=1200MC/H) în Stația de pompare Chirița.
15.	Distribuție	Resurse materiale cuprind dotarea Secției Distribuție, precum și infrastructura exploatată de această secție. Principalele lucrări de dezvoltare a infrastructurii de distribuție sunt cele planificate în cadrul POS-I, vizând modernizarea/extinderea infrastructurii existente.
16.	Canalizare	Resurse materiale cuprind dotarea Secției Canalizare, precum și infrastructura exploatată de această secție. Principalele lucrări de dezvoltare a infrastructurii de canalizare sunt cele planificate în cadrul POS-I, vizând modernizarea/extinderea infrastructurii existente.
17.	Epurare	Resurse materiale cuprind dotarea Secției Epurare, precum și infrastructura exploatată de această secție. Principalele proiecte planificate pentru perioada 2013-2018, cu impact asupra activității de epurare, sunt cele legate de: dezhidratarea avansată a nămolurilor, îmbunătățirea procesului de incinerare a nămolurilor, îmbunătățirea activității de prelucrare a deșeurilor organice, îmbunătățirea procesului de colectare și epurare a gazelor provenite din apă uzată și/sau nămoluri, îmbunătățirea sistemului de transport și depozitare a nămolurilor, realizarea unui depozit corespunzător pentru depozitarea finală a nămolurilor, dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului de monitorizare și control al proceselor tehnologice din stația de epurare, dezinfectia apelor uzate, asigurarea în cadrul stației de epurare a unui spațiu pentru curățarea, dezghețarea și întreținerea utilajelor de transport, implementarea unui sistem de folosire a apelor din efluentul final ca apă de proces, pentru irigații interne sau pentru stingerea incendiilor.
18.	Exploatare la Nivel Județean	Resursele materiale cuprind pe de o parte, dotarea Secțiilor Târgu Frumos și Centre Comunale și pe de altă parte, infrastructura exploatată de aceste verigi organizatorice. Dezvoltarea resurselor materiale la nivelul intervalului 2013-2018, se va realiza cu precădere prin: modernizarea stațiilor de tratare ape uzate din Tg. Frumos, Podu Iloaei și Hârlău; modernizarea sistemelor de alimentare cu apă și de canalizare din Tg. Frumos, Podu Iloaei și Hârlău; înlocuirea rețelei de distribuție (Sector Vlădeni) - azbociment=4700ml; PVC=500ml; OL=1600ml; înlocuirea rețelei de distribuție comuna Andriseni (Sector

Nr. crt.	Activitate	Resurse materiale 2013-2018
		Vlădeni): PVC=7980 ml; realizarea aductiunii retea de apa Vladeni-Andrieseni-Bivolari (Sector Vlădeni); reabilitarea si modernizarea sistem de alimentare cu apa in localitatea Andrieseni(Sector Vlădeni); extinderea retelei de alimentare cu apa cu localitatea Rosu (Sector Raducaneni); redimensionarea sistemului de distributie apa Gorban-Bohotin-Mosna (Sector Raducaneni); constructia rezervorului de 300 mc Mosna (statie de clorinare - Sector Raducaneni); inlocuirea retelei de distributie; azbociment=4200ml; PVC 1300ml; ol=600ml (Sector Raducaneni); extinderea retelei de alimentare cu apa in comuna Mosna (Sector Raducaneni); inlocuirea retelei de distributie; azbociment=3000ml; PVC=1300ml;OL=1000ml (Comuna Tibanesti - Sector Tibanesti); extinderea retelei de distributie in comuna Tibanesti (Sector Tibanesti); alimentarea cu energie electrica a rezervor ului de 500mc Burienești (Microsectoare); extinderea retelei de alimentare cu apa in Comuna Tiganasi (Microsectoare); inlocuirea retelei de distributie; PVC 2400ml; OL=1000ml (Comuna Bivolari - Microsectoare); extinderea retelei de alimentare cu apa in Comuna Victoria (Microsectoare); extinderea retelei de alimentare cu apa sat Macaresti (Comuna Prisacani, Microsectoare).

9.3 Resurse financiare

Resursele financiare, în cazul activităților financiar-contabile, au o dublă semnificație, pe de o parte în sensul resurselor financiare necesare desfășurării activității Serviciului Financiar – Analize Economice și respectiv Biroului Contabilitate, și pe de altă parte, în sensul tuturor resurselor financiare constituite la nivelul S.C. APAVITAL – S.A., având în vedere că activitățile financiar-contabile sunt subordonate obiectivului strategic general de asigurare a sustenabilității financiare ale organizației. Prin raportare la acest obiectiv strategic și în corelare cu nivelurile de performanță stabilite prin Contractul de Delegare, *Strategia de Dezvoltare 2013-2018 a fost elaborată având în vedere continuitatea stabilității financiare a Societății, precum și disponibilul corespunzător de resurse financiare*, având în vedere cel puțin 3 argumente:

1. **Societatea APAVITAL este profitabila**, acest lucru datorandu-se în primul rând situației înregistrate în Municipiul Iași, avându-se totodată în vedere reducerea pierderilor pentru celelalte localități deservite, la nivelul intervalului 2013-2018;
2. **Investitiile totale au o pondere importantă în cheltuielile totale**, ceea ce reprezintă un aspect pozitiv în contextul nevoii continue de dezvoltare a infrastructurii serviciului;
3. **Rata profitului brut și rata lichidității curente înregistrează valori pozitive** din punct de vedere economic, și aflate în conformitate cu nivelurile tinta specificate în Contractul de Delegare.

Ca ipoteze principală în realizarea previziunilor financiare pentru perioada 2013-2018, au fost luate în considerare următoarele elemente:

- Pentru perioada 2013-2018, Strategia a fost fundamentată urmărind **menținerea unei marje de profit relativ constantă**, prin reducerea ponderii cheltuielilor de exploatare având în vedere creșterea volumului cheltuielilor financiare necesare rambursării creditului extern.
- Profitul se va constitui în cea mai mare parte ca sursă de alimentare a fondului M.R.D. (Modernizare, Retehnologizare, Dezvoltare), fond folosit în totalitate pentru **întreținerea, înlocuirea și dezvoltarea mijloacelor fixe atât din patrimoniul propriu dar și a celor aferente patrimoniului public, precum și pentru acoperirea serviciului datoriei externe**.
- **Nivelul de detaliere al prognozelor** este de *trimestru* pentru anul 2013, *semestru* pentru anii 2014 și 2015 și respectiv *an*, pentru 2016, 2017 și 2018.

În contextul ipotezelor menționate anterior, **Bugetul previzionat de venituri și cheltuieli** pentru perioada 2013-2018 este prezentat în Tabelul următor.

Cod 01	INDICATORI	2012	2013					2014			2015			2016	2017	2018
NC		Realizat	Total	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim. 4	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Total	Total
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I	VENITURI TOTALE, din care:	141.517.142	141.864.347	32.368.340	34.782.107	35.872.707	38.841.193	146.932.860	69.248.307	77.684.553	152.415.629	72.488.731	79.926.897	157.622.227	162.897.867	168.173.508
	(rd.02 + rd.12 + rd.13)		0					0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Venituri din exploatare, din care:	139.913.638	140.967.687	32.005.087	34.601.995	35.695.559	38.665.046	145.520.395	68.811.353	76.709.042	150.742.230	72.039.542	78.702.687	155.517.980	160.405.251	165.292.523
a)	Venituri din activitatea de baza (apa si canalizare-epurare)	115.932.704	122.979.764	29.341.340	30.469.782	31.361.048	31.807.593	129.173.999	62.908.691	66.265.307	133.995.134	66.000.106	67.995.029	139.731.670	145.239.355	150.747.040
b)	Venituri din alte activitati	23.980.934	17.987.923	2.663.746	4.132.213	4.334.510	6.857.453	16.346.396	5.902.662	10.443.734	16.747.095	6.039.436	10.707.659	15.786.310	15.165.896	14.545.483
c)	Venituri din surse bugetare, din care:	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- subventii pentru produse si activitati	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- subventii pentru acoperirea dif. de pret si de tarif	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- transferuri	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- prime acordate de la bugetul de stat	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- alte sume primite de la bugetul de stat	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d)	Venituri din fonduri speciale	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Venituri financiare	1.603.504	896.660	363.253	180.112	177.148	176.147	1.412.465	436.954	975.511	1.673.399	449.189	1.224.210	2.104.247	2.492.616	2.880.985
3	Venituri exceptionale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II	CHELTUIELI TOTALE, din care:	130.989.940	135.979.273	31.537.068	32.776.889	34.417.858	37.247.458	139.429.602	66.145.368	73.284.234	143.092.644	68.133.558	74.959.086	146.613.877	150.170.563	153.727.248
	(rd.15 + rd.33 + rd.34)		0					0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Cheltuieli pentru exploatare - total, din care:	128.443.593	134.005.700	30.818.544	32.740.769	33.722.582	36.723.804	137.927.376	65.458.052	72.469.324	140.407.345	67.033.949	73.373.395	143.848.452	147.049.274	150.250.097
a)	Cheltuieli materiale	48.529.318	55.390.278	13.192.305	13.087.057	14.400.323	14.710.593	57.112.244	27.099.122	30.013.122	58.648.390	27.844.829	30.803.562	60.308.417	61.937.473	63.566.529
b)	Cheltuieli cu personalul, din care:	43.112.897	46.690.663	10.389.813	11.184.205	11.109.525	14.007.119	48.138.336	22.285.961	25.852.374	48.656.575	22.909.968	25.746.607	49.794.437	50.777.393	51.760.350
	- salarii brute	33.588.024	36.349.686	8.088.693	8.707.145	8.649.004	10.904.844	37.476.730	17.350.101	20.126.630	37.880.191	17.835.903	20.044.288	38.766.041	39.531.294	40.296.546
	• salarii fond coeziune	650.000	725.127	181.282	181.282	181.282	181.282	676.561	338.281	338.281	49.617	24.809	24.809	-191.742	-529.497	-867.252
	- CAS	6.940.309	7.571.131	1.684.762	1.813.576	1.801.467	2.271.326	7.805.878	3.613.783	4.192.095	7.889.914	3.714.969	4.174.945	8.074.424	8.233.815	8.393.206
	- ajutor de somaj	171.299	181.748	40.443	43.536	43.245	54.524	187.384	86.751	100.633	189.401	89.180	100.221	193.830	197.656	201.483
	- contributia la asig. Soc. de sanatate(L.95/2006)	2.048.869	2.199.156	489.366	526.782	523.265	659.743	2.267.342	1.049.681	1.217.661	2.291.752	1.079.072	1.212.679	2.345.345	2.391.643	2.437.941
	- alte cheltuieli cu personalul	364.396	388.942	86.549	93.166	92.544	116.682	401.001	185.646	215.355	405.318	190.844	214.474	414.797	422.985	431.173

Cod 01	INDICATORI	2012	2013					2014			2015			2016	2017	2018
NC		Realizat	Total	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim. 4	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Total	Total
c)	Cheltuieli de exploatare privind amortizarea si provizioanele	12.312.439	6.001.660	1.500.415	1.500.415	1.500.415	1.500.415	6.199.715	3.099.857	3.099.857	6.373.307	3.186.653	3.186.653	6.563.207	6.749.031	6.934.854
d)	Cheltuieli prevazute de legea bugetului de stat, din care:	201.103	209.750	57.342	23.318	22.946	106.144	216.672	83.322	133.350	222.739	85.655	137.084	229.376	235.870	242.364
	- transferuri sau subventii	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e)	Cheltuieli de protocol	8.716	9.091	1.673	2.500	1.662	3.256	9.391	4.311	5.080	9.654	4.432	5.222	9.941	10.223	10.504
f)	Cheltuieli de reclama si publicitate (informarea populatiei)	11.181	11.661	4.380	2.699	1.823	2.759	12.046	7.313	4.733	12.383	7.518	4.866	12.752	13.113	13.474
g)	Cheltuieli cu sponsorizarea	25.943	27.059	2.651	4.362	13.046	7.000	27.951	7.244	20.707	28.734	7.447	21.287	29.590	30.428	31.266
h)	Tichete de masa	2.168.190	2.366.226	606.534	575.359	587.403	596.931	2.444.312	1.220.895	1.223.416	2.512.752	1.255.080	1.257.672	2.587.623	2.660.886	2.734.149
I)	Alte cheltuieli*	22.073.806	23.299.312	5.063.432	6.360.852	6.085.439	5.789.588	23.766.710	11.650.025	12.116.684	23.942.810	11.732.367	12.210.443	24.313.108	24.634.857	24.956.606
	- taxa pt.activitatea de expl.a resurselor minerale	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- redeventa din concesionarea bunurilor publice	8.983.869	8.983.869	2.193.501	2.299.024	2.219.536	2.271.809	8.983.869	4.492.525	4.491.345	8.983.869	4.492.525	4.491.345	8.983.869	8.983.869	8.983.869
2	Cheltuieli financiare	2.546.347	1.969.573	717.524	35.120	694.276	522.654	1.498.226	685.316	812.910	2.681.299	1.097.609	1.583.691	2.761.425	3.117.288	3.473.151
3	Cheltuieli exceptionale	0	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	2.000	2.000	4.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000
III	REZULTAT BRUT - profit (pierdere)	10.527.202	5.885.074	831.272	2.005.218	1.454.849	1.593.736	7.503.258	3.102.939	4.400.319	9.322.984	4.355.173	4.967.811	11.008.349	12.727.305	14.446.260
IV	FOND DE REZERVA	526.360	294.254	-	-	-	294.254	375.163	0	375.163	466.149	0	466.149	550.417	636.365	722.313
V	ALTE CHELTUIELI DEDUCTIBILE STABILITE POTRIVIT LEGII	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI	ACOPERIREA PIERDERILOR DIN ANII PRECEDENTI	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII	IMPOZIT PE PROFIT	1.760.135	894.531	133.003	320.835	232.776	207.917	1.140.495	496.470	644.025	1.417.094	696.828	720.266	1.673.269	1.934.550	2.195.831
VIII	PROFITUL DE REPARTIZAT, din care:	8.767.067	4.990.543	698.268	1.684.383	1.222.073	1.385.818	6.362.763	2.606.469	3.756.294	7.905.891	3.658.345	4.247.545	9.335.080	10.792.754	12.250.428
1	Fondul de participare a salariatilor la profit, din care:	459.627	469.629	-	-	-	469.629	120.536	0	120.536	265.751	0	265.751	81.427	-20.512	-122.452
	- cota managerului	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Dividende	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Surse IID, din care:	8.307.440	4.520.914	-	-	-	4.520.914	6.242.226	0	6.242.226	7.640.140	0	7.640.140	9.253.653	10.813.267	12.372.880
	- cota de participare la profit a administratorilor	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Alte repartizari prevazute de lege (denumirea si baza legala), din care:	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- cota managerului la societatile comerciale	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- dividende cuvenite statului	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Cod 01	INDICATORI	2012	2013					2014			2015			2016	2017	2018
NC		Realizat	Total	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim. 4	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Sem.1	Sem.2	Total	Total	Total
	- dividende cuvenite altor acționari	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IX	SURSE DE FINANTARE A INVESTITIILOR, din care:	80.308.189	174.792.163	39.246.651	46.448.110	42.531.884	46.565.518	191.300.792	97.595.166	93.705.626	118.829.557	73.874.423	44.955.134	105.678.232	77.696.929	49.715.627
1	Surse IID	25.592.694	32.781.713	12.265.486	3.952.120	8.365.827	8.198.280	28.731.776	15.574.820	13.156.957	30.721.335	16.140.150	14.581.185	28.684.564	27.654.376	26.624.187
2	Alocatii de la buget	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Credite bancare:	0	2.250.000	0	0	2.250.000	0	28.610.323	15.041.000	13.569.323	27.360.323	27.360.323	0	44.517.205	57.072.366	69.627.528
	- interne	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- externe	0	2.250.000	0	0	2.250.000	0	28.610.323	15.041.000	13.569.323	27.360.323	27.360.323	0	44.517.205	57.072.366	69.627.528
4	Alte surse (Fonduri coeziune)	54.715.495	139.760.450	26.981.165	42.495.990	31.916.057	38.367.238	133.958.693	66.979.347	66.979.347	60.747.899	30.373.950	30.373.950	32.476.463	-7.029.813	-46.536.088
X	CHELTUIELI PENTRU INVESTITII, din care:	76.408.951	174.792.163	39.246.651	46.448.110	42.531.884	46.565.518	191.300.792	97.595.166	93.705.626	118.829.557	73.874.423	44.955.134	105.678.232	77.696.929	49.715.627
1	Investitii, inclusiv Investitii in curs la finele anului	71.639.249	164.748.274	34.305.465	46.448.110	37.429.181	46.565.518	177.368.682	92.285.218	85.083.464	100.275.384	64.416.677	35.858.707	82.991.224	50.754.780	18.518.335
2	Rambursari de rate aferente creditelor pt.investitii:	4.769.702	5.060.134	2.523.897	0	2.536.237	0	4.983.755	2.417.289	2.566.467	8.948.354	2.892.659	6.055.695	10.218.968	12.163.078	14.107.189
	- interne	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- externe	4.769.702	5.060.134	2.523.897	0	2.536.237	0	4.983.755	2.417.289	2.566.467	8.948.354	2.892.659	6.055.695	10.218.968	12.163.078	14.107.189
	Constit. dep. pt. ramburs. rata an următor	0	4.983.755	2.417.289	0	2.566.467	0	8.948.354	2.892.659	3.027.847	9.605.819	6.565.086	3.040.733	12.468.040	14.779.071	17.090.103
XI	REZERVE, din care:	-	294.254	-	-	-	294.254	375.163	0	375.163	466.149	0	466.149	550.417	636.365	722.313
1	Rezerve legale	-	294.254	-	-	-	294.254	375.163	0	375.163	466.149	0	466.149	550.417	636.365	722.313
2	Rezerve statutare	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Alte rezerve (denumirea si baza legala)	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0

În ceea ce privește defalcarea resurselor financiare la nivelul celor 18 clase de activități pe care este structurată Strategia de dezvoltare 2013-2018, aceasta este detaliată în Tabelul următor:

Tabelul nr. 65 Resurse financiare necesare pentru operationalizarea Strategiei 2013-2018

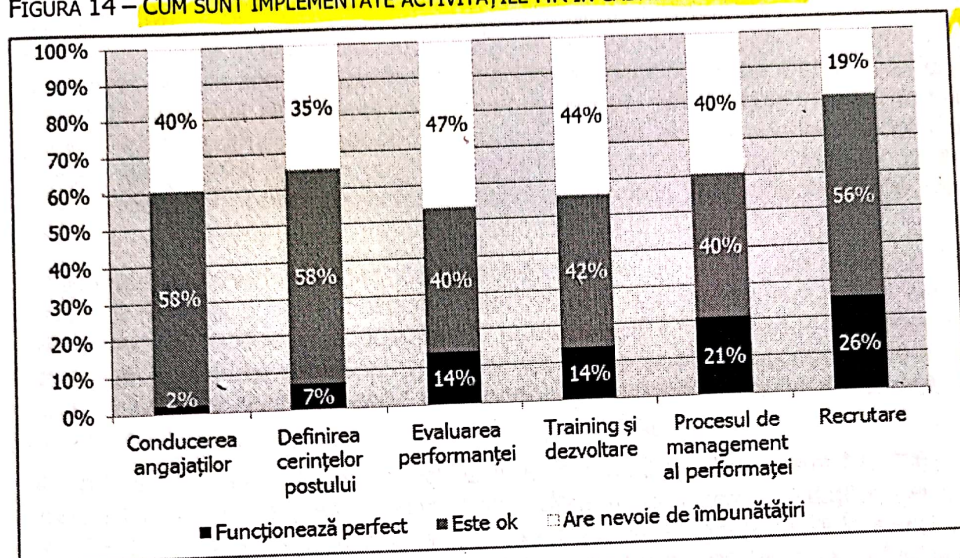
Nr. crt.	Activitate	Resurse financiare 2013-2018
1.	<i>Asigurarea Calității</i>	Resursele financiare alocate Serviciului Calitate – Mediu - Laboratoare sunt reflectate în Bugetul alocat acestei unități ierarhice. Pentru perioada 2013-2018 nu sunt prevăzute alocări suplimentare semnificative, cu excepția costurilor suplimentare care ar putea apărea ca urmare a unor noi reglementări dispuse de organismele responsabile.
2.	<i>Juridic</i>	Resursele financiare repartizate Biroului Juridic – Acționariat sunt reflectate în Bugetul alocat acestei unități ierarhice. În ceea ce privește contributia activităților juridice la consolidarea Bugetului General de Venituri și Cheltuieli al Societății, există o influență directă reflectată cel puțin prin 2 elemente: <i>rata fizică și valorică de recuperare a creanțelor și raportul cost-beneficiu aferent spetelor juridice</i> . Ambele elemente constituie și indicatori cheie de performanță ai Biroului Juridic – Acționariat, ale căror niveluri țintă asumate pentru perioada 2013-2018 sunt statuate în Secțiunea 8.2. a prezentului document.
3.	<i>Resurse Umane</i>	Resursele financiare alocate Serviciului Resurse Umane sunt reflectate în Bugetul alocat acestei unități ierarhice. Se impune și se definește drept cale de acțiune prioritară pentru anul 2013, introducerea unui buget general de resurse umane al Societății, care să includă toate cheltuielile totale relaționate cu resursa umană, defalcate pe centre de cost. De asemenea, este necesar să fie avută în vedere valorificarea oportunităților de a accesa (în calitate de beneficiar sau partener) resurse financiare nerambursabile în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, în măsura în care în anul 2013 (sau în cadrul alocării 2014-2020) vor fi lansate operațiuni pentru care S.C. APAVITAL –S.A. își poate reprezenta beneficiar/partener eligibil.
4.	<i>Relații Publice</i>	Resursele financiare alocate activităților de relații publice, împreună cu cele alocate activităților de relații cu publicul, sunt reflectate în Bugetul alocat Biroului Relații Publice, existând o relație de dependentă între nivelul de alocare al acestor resurse și cheltuielile Serviciului, în principal a celor relaționate cu resursa umană. Pentru perioada 2013-2018 se prevede o creștere moderată a bugetului de relații publice, pe măsura intensificării acțiunilor de PR, orientate către creșterea vizibilității Societății și către sensibilizarea consumatorilor cu privire la

Nr. crt.	Activitate	Resurse financiare 2013-2018
		teme de interes (fundamentarea tarifului, protectia mediului, sănătate etc.).
5.	<i>Comercial</i>	Resursele financiare alocate activităților comerciale, sunt reflectate în Bugetul alocat Serviciului Clienti – Facturare, existând o relație de dependentă între nivelul de alocare al acestor resurse și cheltuielile Serviciului, în principal al celor relateate cu resursa umană.
6.	<i>Financiar-Contabilitate</i>	Resursele financiare , în cazul activităților financiar-contabile, au o dublă semnificație, pe de o parte în sensul resurselor financiare necesare desfășurării activității Serviciului Financiar – Analize Economice și respectiv Biroului Contabilitate, și pe de altă parte, în sensul tuturor resurselor financiare constituite la nivelul S.C. APAVITAL – S.A., având în vedere că activitățile financiar-contabile sunt subordonate obiectivului strategic general de asigurare a sustenabilității financiare ale organizației.
7.	<i>Proiectare</i>	Resursele financiare cuprind bugetul de venituri și cheltuieli al Atelierului Proiectare. Evoluția resurselor financiare alocate acestei unități ierarhice pentru perioada 2013-2018 se află sub influența a două tendințe majore: pe de o parte, continuarea aplicării riguroase a sistemului de control al performanței pe baza productivității muncii (prin sistemul de decontare internă și salarizarea în acord individual), iar pe de altă parte, creșterea ponderii veniturilor atrase din surse externe.
8.	<i>Investiții</i>	Resursele financiare , în cazul activităților de investiții, au o dublă semnificație, pe de o parte în sensul resurselor financiare necesare desfășurării activității Serviciului Investiții, și pe de altă parte, în sensul tuturor resurselor financiare alocate investițiilor S.C. APAVITAL – S.A. În acest sens, se remarcă o stabilitate a resurselor investitoriale externe până în anul 2018, într-o manieră menită să asigure creșterea permanentă a investițiilor anuale, urmare a implementării proiectului "Extinderea și reabilitarea infrastructurii de apă și apă uzată în județul Iași", cu o valoare totală de 141,7 milioane euro. Proiectul a fost structurat în 16 contracte care includ lucrări pentru extinderea și reabilitarea rețelelor de distribuție a apei și a sistemelor de canalizare în aglomerările urbane Iași, Tirgu Frumos, Hirlau și Podu Iloaie, precum și un contract de servicii de asistență tehnică pentru managementul proiectului și supervizarea lucrărilor.
9.	<i>Informatizare</i>	Resursele financiare , în cazul activităților informatice, sunt reflectate

Nr. crt.	Activitate	Resurse financiare 2013-2018
		de Bugetul alocat Serviciului Informatizare. Pentru anul perioada 2013-2018, se intentioneaza implementarea bugetului IT consolidat al organizatiei, concomitent cu trei activitati suport, menite sa asigure operationalizarea acestui suport: • transformarea Serviciului Informatizare intr-un centru de cost/profit; • normarea orelor de manopara pentru activitatea de <i>help-desk</i>, in corelare cu generalizarea utilizarii aplicatiei de <i>ticketing</i>; • normarea orelor de programare pentru activitatea de dezvoltare software, in corelare cu implementarea unor proceduri de management de proiect.
10.	<i>Infrastructură Tehnologică</i>	Resursele financiare, în cazul activităților de productie, au o dublă semnificatie, pe de o parte în sensul resurselor financiare necesare desfășurării activității Serviciului Tehnic, si pe de altă parte, în sensul tuturor resurselor financiare alocate pentru achizitia, punerea în functiune si mentenanta ansamblului utilajelor, echipamentelor si instalatiilor aflate în patrimoniul S.C. APAVITAL – S.A. De asemenea, în această categorie sunt incluse și resursele financiare alocate proiectelor interne derulate de Secția LTE, pentru intervalul 2013-2018 fiind prevăzută continuarea politicii de decontare internă a lucrărilor prestate, precum și în ceea ce privește aplicarea sistemului de salarizare în acord global.
11.	<i>Întreținere și Reparații</i>	Resursele financiare, în cazul activităților de întreținere și reparația, sunt reglementate prin sistemul de decontare internă, reprezentând un cost pentru secțiile care exploatează mașini, utilaje, echipamente, instalații etc., și respectiv un venit pentru Secția Electromecanică. Obiectivul strategic de reducere a incidenței reparațiilor accidentale va influența volumul acestor resurse, în sensul realizării unor economii de costuri.
12.	<i>Administrativ și Achiziții</i>	Resursele financiare includ alocările de buget pentru Serviciul Administrativ și respectiv, pentru cel de Achiziții. Având în vedere că aceste departamente au strict un rol de suport, nu sunt prevăzute suplimentări de resurse financiare pentru perioada 2013-2018.
13.	<i>Management Flotă</i>	Resursele financiare includ pe de-o parte, bugetul Secției ATA și pe de altă parte, costurile relaționate cu exploatarea parcului auto, reflectate în bugetele secțiilor și compartimentelor care exploatează utilaje și mijloace de transport. Strategia 2013-2018 cuprinde, în plan financiar,

Nr. crt.	Activitate	Resurse financiare 2013-2018
		optimizarea repartizării costurilor aferente întreținerii și exploatării masinilor/utilajelor, prin repartizarea unei cote-parte a costurilor auxiliare, în principal a amortizărilor, către secțiile beneficiare. În acest mod, se va stimula utilizarea corespunzătoare a parcului auto, precum și recuperarea investiției în achiziția mașini/utilaje la nivelul zonei în care acestea sunt exploatate.
14.	Captare-Tratare Apă	Resursele financiare includ bugetul de venituri și cheltuieli alocat Secției Captare-Tratare Apă. Principalul obiectiv financiar la nivelul perioadei 2013-2018 se referă la creșterea profitabilității acestei Secții, pe fondul creșterii productivității muncii și a reducerii costurilor de operare, printr-un management mai eficient și prin modernizarea infrastructurii exploatate.
15.	Distribuție	Resursele financiare includ bugetul de venituri și cheltuieli alocat Secției Captare-Tratare Apă. Principalul obiectiv financiar la nivelul perioadei 2013-2018 se referă la creșterea profitabilității acestei Secții, pe fondul creșterii productivității muncii și a reducerii costurilor de operare, printr-un management mai eficient și prin modernizarea infrastructurii exploatate.
16.	Canalizare	Resursele financiare includ bugetul de venituri și cheltuieli alocat Secției Captare-Tratare Apă. Principalul obiectiv financiar la nivelul perioadei 2013-2018 se referă la creșterea profitabilității acestei Secții, pe fondul creșterii productivității muncii și a reducerii costurilor de operare, printr-un management mai eficient și prin modernizarea infrastructurii exploatate.
17.	Epurare	Resursele financiare includ bugetul de venituri și cheltuieli alocat Secției Captare-Tratare Apă. Principalul obiectiv financiar la nivelul perioadei 2013-2018 se referă la creșterea profitabilității acestei Secții, pe fondul creșterii productivității muncii și a reducerii costurilor de operare, printr-un management mai eficient și prin modernizarea infrastructurii exploatate.
18.	Exploatare la Nivel Județean	Principalul obiectiv financiar la nivelul perioadei 2013-2018 se referă la creșterea profitabilității acestei Secții, pe fondul creșterii productivității muncii și a reducerii costurilor de operare, printr-un management mai eficient și prin modernizarea infrastructurii exploatate. Nu în ultimul rând, la nivel județean se impune și o compatibilizare a practicilor financiare cu cele aplicabile la nivelul Municipiului Iași.

FIGURA 14 – CUM SUNT IMPLEMENTATE ACTIVITĂȚILE HR ÎN CADRUL COMPANIEI?



HR modern = remunerație modernă?

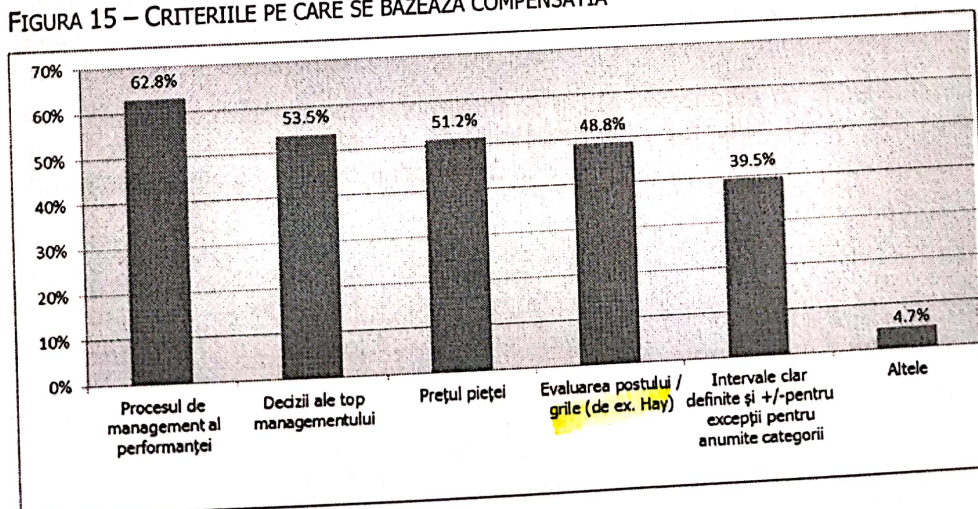
Momentul plății este un moment dificil (pentru cei care plătesc). Atenția acordată remunerației a fost, este și va fi întotdeauna mare. Acesta este motivul pentru care și noi ne-am concentrat mai mult asupra acestui subiect în studiul nostru.

Presiunea salariilor a fost foarte mare chiar și înaintea crizei economice, în special pentru experții și managerii cu experiență. Companiile au fost adesea provocate de conflictul dintre "a obține resursele" vs. "a strica prețul pieței". Din fericire (pentru cei care trebuie să acorde salariile), această presiune se reduce semnificativ pe timp de criză.

"Prețul pieței"

În afara abordării "dictate de piață", pe ce se bazează remunerația în ziua de astăzi?

FIGURA 15 – CRITERIILE PE CARE SE BAZEAZĂ COMPENSATIA



afacerea, nevoile specifice pentru fiecare departament și funcție a companiei sunt cei care ar trebui să definească cerințele postului. HR-ul poate facilita, furniza instrumentele potrivite (descrierea postului, modelul de competențe, modelul de carieră etc.), HR-ul poate ajuta la formularea cerințelor (în mod crescător pentru fiecare nivel, echilibrând competențele tehnice și sociale, în funcție de fiecare nivel etc.).

Trainingul și dezvoltarea sunt subiecte pentru care HR-ul și managementul sunt solicitați în egală măsură. Managerii sunt cei care furnizează inputul (este nevoie de formulare, evaluarea angajaților...), managementul "produsului" (configurarea trainingului, achiziția serviciilor...), se află din nou în aria de responsabilitate a HR-ului, în timp ce *managementul consecințelor* (pregătirea planului de dezvoltare, monitorizare și comunicare) este asigurat tot de manageri.

Recrutarea este unul dintre subiectele ce este împins de obicei către HR. Dar, din moment ce este esențial din punctul de vedere al conducerii angajaților, cei care vor lucra cu angajații ar trebui să îi și selecteze. HR-ul poate ajuta la selectarea celor mai potrivite canale de recrutare, la formularea cerințelor sau efectuarea "celui de-al doilea interviu".

Dincolo de responsabilitatea comună pe care o are departamentul de HR și managementul, acestea sunt în continuare activități specifice HR-ului. Pentru a ne apropia și mai mult de întrebarea unde se află HR-ul în România, am adresat întrebări în legătură cu stadiul implementării acestor activități.

Nimeni nu este perfect

Exceptând poate doar recrutarea, care a obținut cel mai mare scor de tipul "funcționează perfect" pentru mai mult de jumătate dintre respondenți, situația este încă destul de OK. Nevoia de îmbunătățire este de înțeles, așa cum am discutat înainte, aceasta fiind o activitate câteodată dificilă, în special în perioade de expansiune.

Răspunsurile relativ la procesul de management al performanței, training, dezvoltare profesională și evaluarea performanței sunt mai ambivalente. Încă există un număr mare de companii unde par să funcționeze perfect, dar în același timp există un număr aproape egal de companii ce consideră aceste arii ca fiind OK sau având nevoie de îmbunătățiri.

Mulți dintre respondenții noștri consideră că există necesitatea de îmbunătățire în ariile "conducerea angajaților" și "definirea cerințelor postului". Pe de altă parte, majoritatea companiilor sunt mulțumite cu ce au.

un department, pentru întreaga organizație. Ce înseamnă, de fapt, responsabilitatea pentru oameni nu este întotdeauna foarte transparent (unii manageri nu știu nici ei prea bine); alții – revenind la percepția (greșită) menționată mai sus – neagă orice responsabilitate legată de oameni.

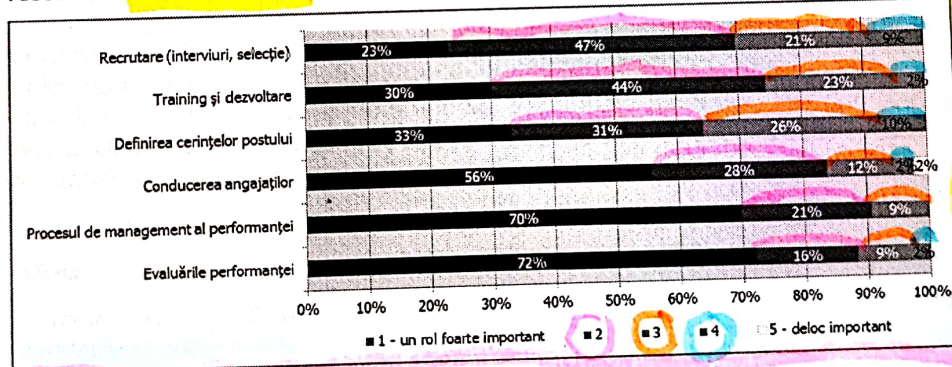
Apropo, că tot au fost menționate modelele de carieră ca principală arie de dezvoltare: un bun model de carieră trasează, de asemenea, oportunități pentru creșterea experților valoroși. Fără direcții clare de dezvoltare a carierei lor, la un moment dat, experții vor fi promovați în funcții de manageri (singura modalitate de a crește, de a câștiga mai mulți bani...). Unii (să recunoaștem) nu sunt capabili (și nu vor fi niciodată) să conducă oameni, alții nici măcar nu își doresc să facă acest lucru. În plus, odată cu promovarea de la expert la manager, compania pierde și o parte din disponibilitatea (de timp a) expertizei respectivei persoane.

Traseele carierei de expert păstrează expertiza care ar trebui să existe în cadrul organizației. Astfel, se oferă șansa experților de a continua în zona lor de confort – dar cu "beneficiile" unui manager (să nu mai menționăm beneficiile pentru angajații care au fost "salvați" de sub tutela unui manager prost...).

Managerii vor reuși!

Indiferent dacă este un aspect al *HR-ului modern* sau îl numim pur și simplu *management*, în opinia noastră managerii joacă un rol important în activitățile ce sunt percepute de obicei ca responsabilități ale HR-ului.

FIGURA 13 – UNDE AR TREBUI CA MANAGEMENTUL SĂ JOACE UN ROL ACTIV ÎN ACTIVITĂȚILE HR?



Rolul HR-ului este acela de a stabili un sistem coerent de management al performanței. Odată funcțional acest sistem, rolul HR-ului va fi să îl faciliteze și să îl mențină. Utilizarea acestui sistem, evaluarea performanței, stabilirea consecințelor și discutarea acestora ar trebui să fie responsabilitățile managementului. Aceasta este percepția clară a managerilor HR pe care i-am întrebat.

"Conducerea angajaților" este o expresie cuprinzătoare ce include sarcini diversificate, multiple. Din punctul nostru de vedere, exemple referitoare la conducerea angajaților ar fi alocarea sarcinilor, motivare, comunicare, recompensare, ascultare, escaladare, decizie, sprijin, control etc. Dacă acestea sunt sarcinile, întrebarea este cine le-ar putea realiza, dacă nu managerii? Ei bine, un rezultat "slab" în acest sens nu semnifică neapărat faptul că managerii nu se ocupă de acest lucru, ci că par să aibă lucruri mai importante de făcut.

Definirea cerințelor postului este, de asemenea, unul dintre subiectele în care implicarea managerilor ar trebui să fie (mai) puternică. Cei care cunosc pe de rost

Managementul performanței confirmă situația: este bine dezvoltat, dar încă nepregătit pentru viitor. Aici am constatat aproximativ același scor ca și în cazul managementul trainingului – este implementat, dar este încă loc (și dorință) pentru o dezvoltare viitoare.

În cadrul studiului nostru, am descoperit lucruri interesante privind subiectele HR de tipul "Mi-aș dori să am": un model de carieră transparent se află în topul listei de dorințe a managerilor de HR. De ce se află acolo? Un model de carieră transparent este, pe de o parte, o componentă vitală a unui sistem complex de management al talentelor, ceea ce se potrivește în tabloul priorităților. Pornind de la practicile (încă, din păcate) răspândite de alocare a personalului, evaluările, promovările... și criteriile pe care se fac ele, dorința managerilor de HR de a opri astfel de practici și de a stabili un sistem clar, transparent și comprehensibil este de înțeles. Un alt posibil motiv este acela că (în special pentru marile companii) din ce în ce mai mulți "străini" au preluat frâiele și pur și simplu cer HR-ului să renunțe la managementul ireproductibil al carierei (ca să ne exprimăm mai frumos și în același timp mai oficial: să se armonizeze cu standardele și directivele globale).

Managementul competențelor a fost evaluat și se situează în aproape aceeași ligă, fiind un sistem nu foarte dezvoltat, însă respondenții noștri iau în considerare nevoia dezvoltării viitoare. Modelele de competență sunt, și din punctul nostru de vedere, una din pietrele de temelie ce stau la baza HR-ului modern, în condițiile în care contribuie în mod esențial la cele mai multe dintre funcțiile HR de-a lungul întregului ciclu de viață al angajaților. Pornind de la nevoile organizaționale, identificând și definind competențele necesare pentru atingerea obiectivelor companiei; continuând cu recrutarea, pentru a angaja "cei mai potriviți" angajați cu cele mai potrivite abilități; definirea măsurilor de dezvoltare personalizate după evaluarea competențelor necesare și actuale ale angajaților; utilizarea unui echilibru fin între competențele la diferitele niveluri ale modelului de carieră menționat mai devreme și ultima, dar nu cea din urmă, transformând și nivelul competențelor (pe lângă îndeplinirea obiectivelor) într-un criteriu pentru o recompensare corectă.

HR-ul o va face!

Aceasta este una dintre cele mai interesante discuții: rolul HR-ului vs rolul companiei/managementului.

Se întâmplă adesea ca managerii să simtă lipsa sprijinului din partea departamentului HR, în mare parte generat de așteptările diferite pe care le are fiecare. În termeni mai simpli: compania se ocupă de afaceri (produce sau vinde bunuri, oferă servicii), iar HR-ul se ocupă de oameni.

Din punctul nostru de vedere, HR-ul modern nu descrie doar instrumentele, tehnicile, principiile, sistemele pe care HR-ul le utilizează pentru a sprijini cu succes compania (și a fi un partener al ei), ci înțelege foarte bine faptul că *oamenii* nu sunt *gestionați* doar de către HR. Ei bine, pentru a fi cinstiți, acest lucru nu reprezintă doar punctul de vedere al HR-ului modern, acest lucru este chiar conceptul de management. Sau, haideți să îi spunem mai bine leadership.

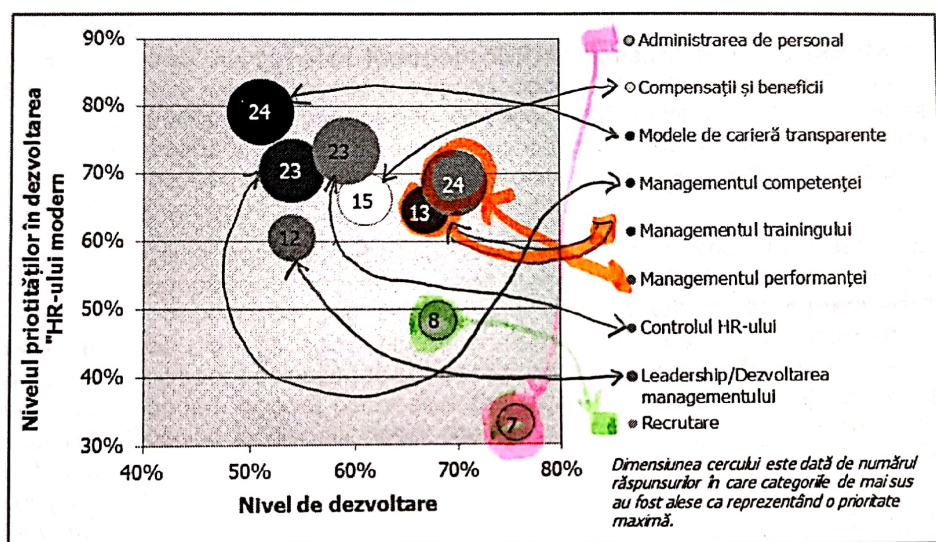
Evident: diferența dintre un expert și un manager constă în faptul că expertul acționează în domeniul său funcțional/tehnic, fiind responsabil de rezultatele expertizei sale profesionale. Un manager are pe lângă responsabilitatea profesională și responsabilitatea angajaților, a oamenilor: pentru o echipă, pentru

Analizând deja "ce" face HR-ul la întrebarea anterioară, vom evalua acum fazele dezvoltării acestuia.

Pentru a afla acest lucru, am încercat să culegem informații despre setul clasic de funcții HR, structurat pe două paliere:

- Care sunt ariile HR cele mai dezvoltate în cadrul companiei? și
- Dacă ați putea construi "Lumea HR" Ideală, cum v-ați prioritiza eforturile?

FIGURA 12 – CELE MAI DEZVOLTATE ARII HR ÎN CADRUL COMPANIILOR / PRIORITIZARE PENTRU DEZVOLTAREA VIITOARE



Administrarea personalului este cea mai dezvoltată arie HR și nu e de mirare că este o activitate ce nu trebuie doar realizată – de fapt, este o activitate ce trebuie realizată foarte bine. Mai mult decât atât, din moment ce HR-ul a apărut pentru a îndeplini funcția de administrare a personalului, a avut mai mult timp să se dezvolte pe această arie. În legătură cu dorința de dezvoltare, se pare că nu este nevoie de îmbunătățiri în continuare. La prima vedere, acest lucru pare să fie OK, având în vedere nivelul de maturitate, dar nu trebuie omis următorul aspect: în special în cadrul marilor companii, administrarea personalului este o sarcină pentru care se alocă mult personal și cele mai multe resurse ale HR-ului sunt de obicei implicate în această activitate. Din perspectiva eficienței sau din punctul de vedere al indicatorilor de performanță (KPI), există un potențial imens de economisire datorită reducerii de personal, în cazul în care HR-ul reușește să eficientizeze această activitate – de exemplu, raportul dintre "numărul de angajați din administrarea de personal vs. numărul total al angajaților" poate fi modificat de la 1:200 la 1:300 (sau chiar mai mult). Aceasta nu este doar ceva ce sună bine pentru companie; este chiar o necesitate pentru gradul de competitivitate din viitor și abilitatea de a face față presiunii crescute a costurilor.

Tot datorită fluxului evenimentelor, una dintre cele mai dezvoltate arii HR este cea a recrutării. Aici respondenții noștri și-au exprimat mai distinct dorința de dezvoltare viitoare. Din nou, dorința pentru dezvoltare este cel mai probabil declanșată de experiențe anterioare neplăcute și de nevoia de a eficientiza costurile în viitor.

ca talentele să se poată mișca pe piață (așa cum au făcut înainte), ne-am fi așteptat să-l găsim pe un loc inferior. Este posibil ca aceasta să fie o consecință a percepției că "criza s-a terminat" și a nevoii (dorinței) de a privi înainte și de a considera talentele din cadrul companiei ca fiind necesare pentru eventualele schimbări. Probabil că Managementul Talentelor a fost profund ancorat încă din "vremurile bune", când recrutarea unor resurse bune și, respectiv, managementul retenției erau de cele mai multe ori o misiune imposibilă (foarte costisitoare). Indiferent dacă era condusă de "nevoile viitoare" sau de "lecțiile învățate din trecut", canalizarea atenției asupra talentelor companiei demonstrează buna intenție, cu alte cuvinte concentrarea pe angajații însși mai mult decât pe instrumente, tehnici, proceduri sau sisteme.

Pe de altă parte, menționarea **Reorganizării/Optimizării organizaționale** ca fiind o prioritate de top nu ne-a surprins deloc. Chiar dacă reprezintă doar o măsură de ameliorare a principalelor probleme, este menționată foarte des ca prioritatea numărul 1 și mai rar printre prioritățile 2-5. Chiar dacă aparent este determinată de nevoile de restructurare datorate crizei, ne așteptăm ca această prioritarizare să se regăsească și în viitor, în vremuri mai bune.

Odată ce eficiența angajaților ar trebui să joace un rol mai important în atingerea obiectivelor companiei în momentele când scade piața, când bugetele sunt mai restrânse și organizațiile mai flexibile; era de așteptat ca **Managementul performanței** (MP) să apară printre primele clasate. Cu un management al performanței corect implementat, companiile profită pe mai multe paliere. Să ne uităm în continuare la două dintre aspectele ce au fost menționate deja în cadrul studiului. Revenind la discuția despre strategie, managementul performanței este instrumentul cu ajutorul căruia se declină, se alocă și se analizează obiectivele companiei. Pe de altă parte, managementul performanței este cel care oferă un important input pentru managementul talentelor, plasat în top. El ajută la identificarea talentelor din cadrul organizației, permite înțelegerea mai bună a competențelor acestora, dar și a nevoilor lor de dezvoltare. Mergând mai departe, 9,1% dintre respondenți nu doresc "doar" să implementeze managementul performanței (sisteme și procese), ci și să fixeze mai bine filozofia **Culturii bazate pe performanță** în cadrul companiilor lor. Cheia succesului este, din nou, în mâna managerilor. Mai ales în chestiuni privind schimbarea și cultura, credibilitatea modelelor este crucială. Angajații se vor uita întotdeauna la ce face șeful lor. Dacă modelul nu funcționează, se vor întreba "de ce trebuie să fac eu asta dacă tu nu...?". Fiind conștienți de faptul că implementarea/schimbarea unei culturi este una dintre cele mai dificile activități în cadrul unei organizații, nu putem decât să sperăm că acele companii vor rămâne pe drumul cel bun.

Condiție: măsurarea performanței angajaților și gestionarea consecințelor în mod corect este doar o față a monedei. Cealaltă față, poate chiar mai importantă, dacă e să luăm serios în considerare managementul performanței, este aceea de a **PERMITE angajaților să performeze.** Un mediu organizațional care se schimbă necesită cunoștințe, aptitudini și comportamente diferite. Trainingul este și va fi întotdeauna instrumentul care va livra acest lucru.

Cât de dezvoltat este HR-ul și cât de dezvoltat și-ar dori să fie?

"Să faci" HR este un lucru, dar cât de bine este pregătit HR-ul pentru asta este altceva. Pentru a ne forma o imagine de ansamblu, ne-am putea întreba mai departe cum ne-ar plăcea să fie pregătit.

2.3. HR-ul modern

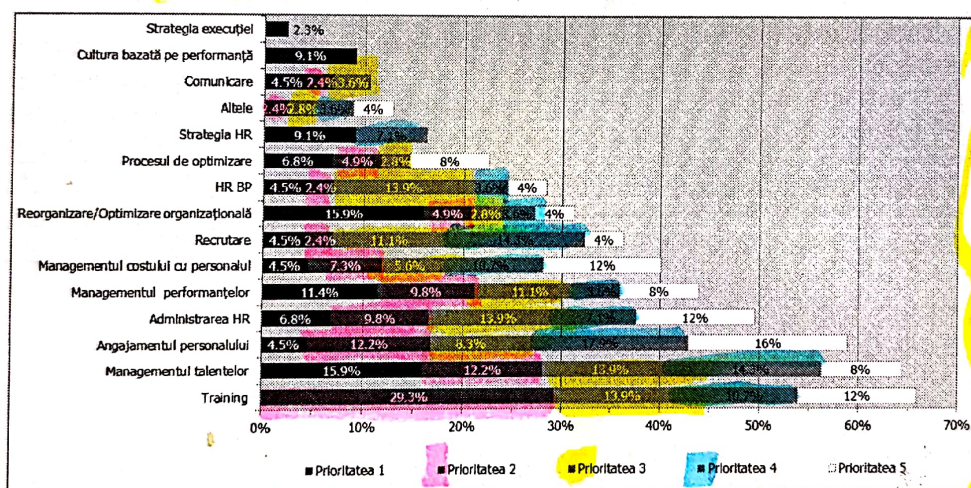
Presupunere: rolul resurselor umane se schimbă continuu. Trecând de la o funcție pur operațională la o funcție strategică de business, HR-ul evoluează rapid pentru a crește performanța afacerii per ansamblu și a menține cele mai bune talente în cadrul organizației.

Atâta despre ce "ar trebui să fie", dar să vedem acum cât de departe a ajuns de fapt HR-ul din România în această privință?

Cu ce se ocupă HR-ul?

Înainte de a ne ancora și mai mult în viitor sau în discuții despre HR-ul ideal, am vrut mai întâi să aflăm care este topul priorităților funcției de HR în cadrul organizațiilor respondenților noștri, respectiv "Cu ce se ocupă în ziua de astăzi?" sau poate, "Ce li s-a spus să facă?"

FIGURA 11 – TOPUL PRIORITĂȚILOR FUNCȚIEI HR



de Frecuț celorlalte

Putem grupa aceste priorități după cum urmează:

- **Prioritatea 1:** rezolvarea/gestionarea celor mai urgente aspecte elementare
- **Prioritatea 2:** aspectele ce trebuie neapărat rezolvate
- **Prioritatea 3:** aspectele ce ar fi bine să fie rezolvate
- **Prioritatea 4:** aspectele care le-ar plăcea să le rezolve
- **Prioritatea 5:** aspecte facultative.

Uitându-ne la prioritățile 2 și 3, subiectele cu cea mai mare întâietate pe agenda managerilor de resurse umane sunt Managementul Talentelor, Reorganizarea/Optimizarea organizației și Managementul Performanțelor. Nota bene, Trainingul nu este menționat ca fiind prioritatea numărul unu, dar după rezolvarea problemelor de bază, este văzut ca fiind una dintre prioritățile de top.

Faptul că **Managementul Talentelor** este subiectul prioritar al funcției HR ne-a surprins un pic. Nu spunem asta pentru că nu ar fi trebuit să îl vedem clasat în această poziție, însă, datorită mediului economic și a "lipsei de oportunități" pentru

7/7

niciodată la angajați sau, și mai important, la cei care ar trebui să le realizeze – managerii. Pentru a corecta acest lucru, este nevoie probabil de foarte mult efort. Pornind la idei și discuții (cu implicarea HR-ului și a altor funcții) de la formularea *adekvată* și până la cele mai potrivite măsuri de comunicare. Prin măsuri de comunicare nu înțelegem să afișăm Viziunea / Misiunea / Strategia pe perete sau pe intranet, ci ne referim mai ales (și aceasta este partea dificilă) la declinarea lor în obiective măsurabile și indicatori pentru cei responsabili cu implementarea lor. Având implementarea "strategiei" măsurată în MBO-urile managerilor, gradul de conștientizare va crește semnificativ. Mai mult decât atât, dacă atingerea obiectivelor din MBO este revizuită corespunzător, și există într-adevăr și consecințe (răsplată sau sancțiune), conștientizarea strategiei va fi și mai bine ancorată.

!! Atentie

Nu este neapărat surprinzător gradul de conștientizare a strategiei la nivelul angajaților. În acest punct, este binevenită o discuție deschisă cu privire la conștientizarea strategiei la nivelul angajaților. Cu cât este mai mare schimbarea, cu atât este mai dificil "impactul", cu atât este mai important să le oferi (și) angajaților "rațiunea de a exista", și de a le transmite ce drum trebuie urmat și de ce lucrurile vor fi (este nevoie să fie) făcute astfel. Dacă o companie nu se bucură de acceptarea angajaților, nivelul rezistenței poate doar să crească.

Îmbunătățirea strategiei de "comunicare" va avea cu siguranță un impact pozitiv și la nivelul angajaților. Va fi un bun început! Pe lângă stabilirea și facilitarea mecanismelor de *recompensare* și de *sancționare* (MBO) menționate mai sus, HR-ul poate sprijini acest process prin facilitarea comunicării în rândul managerilor, dezvoltarea abilităților de leadership, precum și prin dezvoltarea unui cadru cultural de comunicare deschisă, respect la toate nivelurile și recompensarea rolului de model managerial în cadrul companiilor.

HR-ului, mai ales în timpul perioadelor de restructurare, atunci când forța de muncă este "subțiată". Cu toate acestea, pentru a implementa cu succes o strategie, pentru a transforma, a schimba, ar trebui avute în vedere obiectivele pe termen lung. Se pare că HR-ul face acest lucru, are viziunea necesară.

Miopia

Cine va face ca lucrurile să se întâmple? Board-ul? Nu.

Board-ul trasează direcții, decide, sprijină inițiative și proiecte, oferă fonduri, ghidează, corectează, controlează și motivează. Povara de a pune în aplicare strategia o poartă altcineva! Ei bine, implementarea unei strategii ar putea să nu fie o povară, mai ales în timpul unei perioade prospere. Dar privind situația economică a ultimilor doi ani și gândindu-ne cum vor sta lucrurile "de acum înainte", aceasta s-ar putea schimba. Nu dorim să ne imaginăm scenarii amenințătoare, dar odată lovite, companiile ar putea să se gândească de două ori la bugetul disponibil pentru schimbare, la oferirea de resurse pentru implementarea unor proiecte de transformare la scară largă. Măsurile din spatele viitoarelor strategii ar putea, de asemenea, să se schimbe, diferite fraze (concepțe) determinând calea: mai eficient, mai eficace, mai standardizat, mai computerizat, mai integrat... și toate acestea să fie flexibile. Observând modul de lucru din ziua de azi, aceste concepțe "mai..." nu par a fi realiste pentru mulți dintre cei responsabili. Cu toate acestea, în timp ce privim dezvoltarea altor firme din – să-i spunem - Europa "matură", ne dăm seama de faptul că implementarea acestor concepțe – *exploatarea la maxim a resurselor, sprijinirea, reducerea activității* – a fost o activitate susținută zi de zi timp de mai multe decenii.

La urma urmei, implementarea de strategii viitoare ar putea fi o povară mai degrabă acum decât în trecut pentru cei care ar trebui să efectueze implementarea. O povară, din moment ce măsurile ce trebuie "vândute" organizației nu vor mai fi la fel de prietenoase. Dificil de promovat, de motivat și din ce în ce mai dificil de găsit angajați care să împărtășească și să sprijine aceste idei. "Middle management-ul" va defini din ce în ce mai bine situația managerilor. La nivelul managerial de mijloc presiunea vine din ambele părți: de sus, prin primirea de obiective ambițioase și de jos, prin presiunea datorată implementării unor măsuri neplăcute.

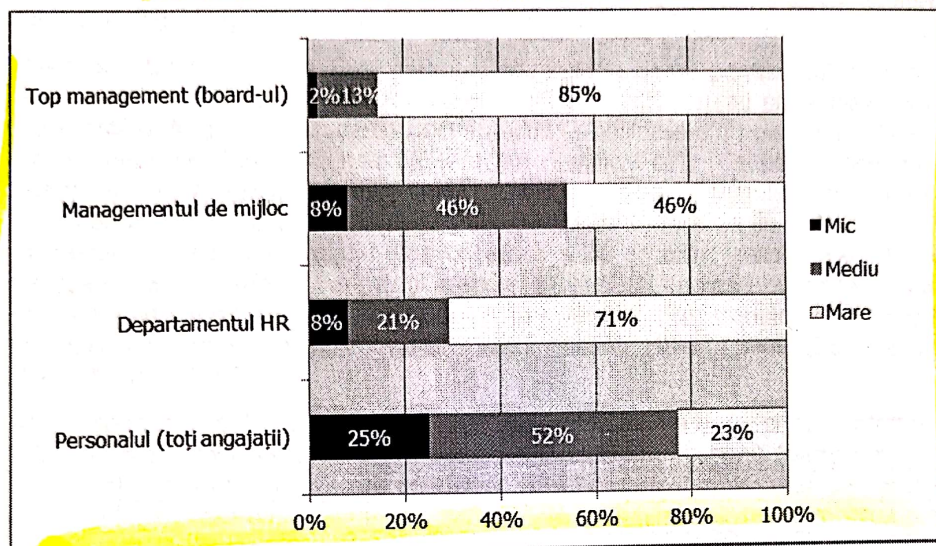
Uitându-ne la rezultate, ne întrebăm dacă într-adevăr companiile se concentrează pe ce trebuie. Cei care ar trebui să fie responsabili de implementare sunt pregătiți pentru acest lucru? Mai puțin de jumătate dintre cei din middle management par a fi conștienți de direcția companiei. Dar ce se întâmplă cu cealaltă jumătate? Ar putea fi cel puțin două aspecte ce merită analizate în cadrul unei organizații: criza și comunicarea.

Criza: pur și simplu nu a fost vorba despre prea multă strategie de implementat; evident, eforturile s-au concentrat asupra menținerii pe apă a Arcei lui Noe. Dacă aceasta este situația, nici o problemă, mergem înainte, dar să nu facem aceeași "greșeală" data viitoare (vedeți mai sus "vindecarea de la rădăcină").

Comunicarea: Viziunea / Misiunea / Strategia sunt lucruri despre care scrie în cărțile de business din școală. Ca să fim sinceri, nu există prea multe companii care își formulează clar viitoarele așteptări și intenții, principiile generale, scopul, unde vor să ajungă și cum vor să obțină acel lucru. Și dacă sunt formulate, este foarte probabil să le găsiți doar în sertarul biroului unui CEO. Ele nu ajung aproape

Diferite opinii + păreri despre optică!

FIGURA 10 – NIVELUL DE CONȘTIENTIZARE CU PRIVIRE LA STRATEGIA / DIRECȚIA COMPANIEI



Binoclu (ochi buni):

O ipoteză: diferența dintre o strategie și un plan constă în faptul că strategia stabilește direcția pe câțiva ani, în timp ce planul indică în mod normal "doar" pași și regulile pentru noul proiect, pentru următoarele luni, săptămâni etc.

Considerând că această logică de bază este adevărată, nu ar trebui ca strategia să fie o consecință foarte *prezentă* în întreaga organizație? La urma urmei, bunăstarea și viitorul companiei sunt formulate chiar acolo. Evident, ar trebui!

Nu suntem uimiți de faptul că cei responsabili cu setarea direcției au cel mai înalt grad de conștientizare privind strategia lor. Board-ul folosește binoculul; el poate vedea până la orizont.

Dacă am fi adresat întrebarea Board-ului, probabil toți respondenții s-ar fi considerat ca fiind "foarte conștienți" de strategia lor. Dar noi am cerut părerea HR-ului cu privire la Board și am găsit 15% care încă nu sunt conștienți de direcția lor... O percepție care are un mesaj clar: "cum ar trebui ca *noi* să implementăm strategia, dacă nici măcar *voi* nu știți care este aceea?" Foarte adevărat.

Vedere la distanță

Faptul că în afară de Board, HR-ul este cel de-al doilea departament care conștientizează strategia companiei este pozitiv și reflectă declarațiile făcute mai sus cu privire la (potențiala) contribuție a HR-ului la realizarea strategiei. Chiar dacă *influența* HR-ului ar putea fi mult mai puternică în toate etapele procesului de strategie, odată ce strategia *este* definită, HR-ul declară că se consideră "*pregătit să contribuie*", atâta timp cât este vorba despre implementare.

Operațiunile de zi cu zi vor cere întotdeauna acțiuni urgente, măsuri corective ce trebuie adoptate și planuri ce trebuie repriorizate și refăcute. Aceste "*zgomote de fond*" (activități de zi cu zi) pot acapara destul de mult din energia disponibilă a

HR-ul are un grad ridicat de implicare atunci când este vorba despre implementarea strategiei. Nu ne surprinde acest lucru, din moment ce este un lucru valabil pentru toate funcțiile de business și corporate; odată cu definirea planului, toate părțile trebuie să "livreze" și să ajute la realizarea lui.

Până aici, totul este bine. Deși ne-am putea întreba de ce pentru mai mult de o treime dintre respondenți influența funcției HR este scăzută sau se situează la un nivel mediu. Ar putea fi din cauza unei atitudini (a business-ului) de genul: "Cum ar putea influența HR-ul fuziunea pe care am planificat-o?", "Ce poate face HR-ul pentru strategia noastră de implementare și integrare a sistemului ERP pentru a îmbunătăți procesele și controlul?". Dar, având în vedere că în cele din urmă angajații sunt cei care trebuie să muncească și să se organizeze în cadrul unor companii ce au fuzionat, angajații trebuie să știe să opereze cu noile sisteme implementate și tot angajații (într-adevăr, la nivele diferite) trebuie să discute, să planifice și să implementeze aceste sisteme, implicarea HR-ului poate și ar trebui să fie mult mai ridicată.

De ce spunem asta? Chiar și înainte de a vedea rezultatele brute și de a interpreta răspunsurile primite în urma aplicării chestionarului, am observat foarte des că în cadrul transformărilor la o scară mai largă, HR-ul nu a fost considerat un partener veritabil în planificarea, discutarea și implementarea schimbărilor majore. Mult prea des, Schimbarea este percepută ca fiind o schimbare pur tehnică: noua organizație, noile sisteme, noile procese, noile piețe etc.

Această Schimbare se întâmplă, această Schimbare este, de asemenea, gestionată și, cu toate acestea, nu o vom numi *Managementul Schimbării*. Vestea bună este că (în cele din urmă) în cea mai mare parte funcționează! Întrebarea (nu foarte des adresată) este ce "frițiuni" de pe parcurs au cauzat întârzieri, costuri ridicate și un grad de satisfacție foarte mic cu privire la ce este nou. Această întrebare contează și mai mult dacă schimbarea nu a funcționat. Cu toate acestea, foarte des, chiar și programele foarte mari sunt oprite la jumătate de drum sau este necesar să fie revizuite ("și acum, de la capăt") după o scurtă perioadă de timp.

Este timpul să facem o selecție în vechile "dicționare" de HR ce furnizează echivalențele clasice pentru astfel de schimbări (cum ar fi, de exemplu: noul sistem = training; noi procese = un nou manual; noua organizație = alt superior etc.). Noile dicționare nu folosesc simple traduceri: ele ilustrează relații, iau în considerare contexte și reflectă implicații. Dar apar, de asemenea, și noi *cuvinte* precum **cultură**, **talente** etc.

Pentru a cerceta mai bine modul în care noul HR poate sprijini business-ul, utilizarea acestor concepte nu este suficientă. Este esențială implicarea HR-ului încă de la început, precum și în timpul tuturor etapelor procesului strategic. Cu toate acestea, conform rezultatelor studiului nostru, HR-ul are o implicare scăzută înainte de implementarea strategiei.

modern? Am spune că cel din urmă motiv nu poate fi cel real, din moment ce construirea unui HR modern, odata pornită, este o sarcină continuă și fără sfârșit. În calitate de consultanți – fiind invitați să sprijinim companiile în cadrul proiectelor de modernizare, transformare și reorganizare – nu am văzut foarte multe companii care să merite să fie clasificate în categoria "modernizare HR bine realizată și finalizată".

Categoric, ar fi păcat ca diferența de 39% să se datoreze celui de-al treilea posibil motiv: să nu vadă necesitatea construirii și implementării unui HR modern! Această abordare ar însemna, cu alte cuvinte, că odată ce criza este depășită, HR-ul revine la funcția inițială (administrativă) și oferă suport pentru dezvoltare (recrutare etc.). HR-ul poate și ar trebui să realizeze mult mai multe pentru succesul organizației – uneori chiar să lupte pentru ea. Într-adevăr, un alt posibil motiv este acela că HR-ul ar prefera să investească într-un HR modern, însă "business-ul" pur și simplu are alte priorități (și, ca atare, refuză să furnizeze resursele necesare).

Paharul se va umple:

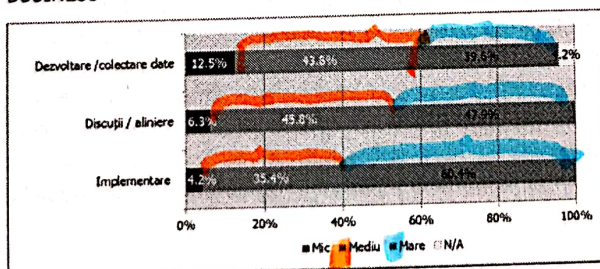
Să fim optimiști: toate eforturile (atât ale business-ului, cât și ale HR-ului) s-au axat, conform rezultatelor, pe gestionarea crizei, ca efort comun al business-ului și HR-ului. Următorul studiu sperăm să reflecte o altă imagine, cu o nevoie diferită de priorizare și cu dorința de a elibera întregul potențial al HR-ului.

Și dacă tot vorbim de potențial: mai mult de 40% dintre respondenți îl consideră încă instrumentul principal în susținerea dezvoltării. Este un lucru bun, din moment ce indică dorința și disponibilitatea de a merge mai departe. Cu toate acestea, din punctul nostru de vedere, rezultatele pot fi mult mai bune având combinația potrivită de măsuri HR (de exemplu, instruirea potrivită a angajaților, performanțe măsurate, remunerație bazată pe performanțele individuale + succes, grad înalt de retenție etc.). Acestea sunt (pe lângă produse, piețe...) instrumentele cheie pentru o creștere sustenabilă a organizației.

unde să mai mergem pe timp/ou chel?

Începe chiar aici!

FIGURA 9 – INFLUENȚA FUNCȚIEI DE HR ÎN DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE BUSINESS



Vorbind despre contribuția HR-ului la binele organizației, punctul de plecare este chiar aici: Dezvoltarea (mai târziu chiar și implementarea) strategiei de business.

Mai întâi, împărțim "procesul de strategie" în trei etape diferite:

1. dezvoltarea/colectarea datelor,
2. discutarea/alinierea și
3. nu în ultimul rând, implementarea strategiei.

2.2. Obiective și direcții ale companiilor

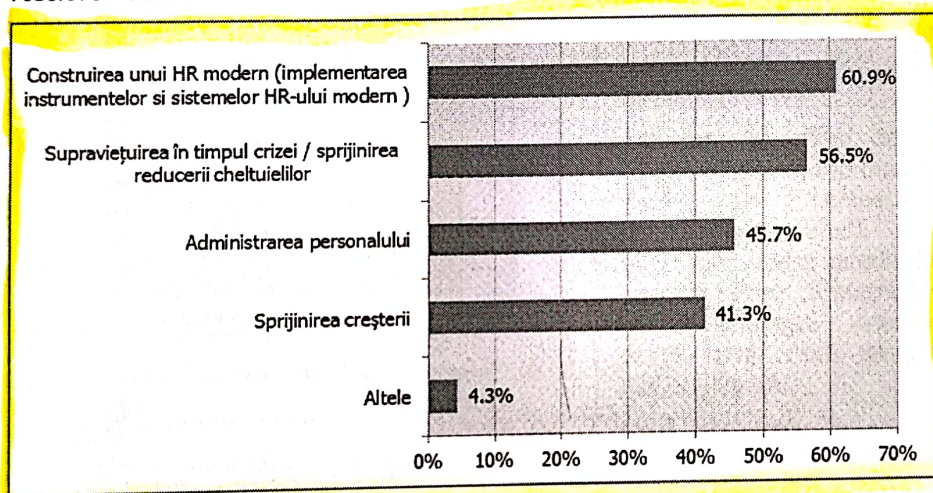
Lăsând acum criza economică la o parte și privind înainte, revenim la întrebarea inițială care ne-a făcut să lansăm acest studiu: unde se situează HR-ul în România?

Un prim inventar: unde este HR-ul astăzi?

Înainte de a intra în mai multe în detalii, am vrut să vedem care este *rolul* primar al HR-ului.

Este o chestiune de filozofie/ideologie modul în care interpretăm răspunsurile primite: este paharul pe jumătate plin sau pe jumătate gol?

FIGURA 8 – ROLUL PRINCIPAL AL HR-ULUI ÎNTR-O COMPANIE



Jumătatea plină a paharului:

Este foarte plăcut să observăm că realizarea unui HR modern pare a fi cel mai important rol al HR-ului în companiile din România! Mult mai ușor de înțeles (având în vedere mediul economic) este faptul că a doua mare prioritate este (a fost) suportul oferit pentru depășirea crizei. Ținând cont de cerințele administrative rigide din România, personalul de suport (permiteți-ne să fim "vizionari") va juca întotdeauna un rol important. Cu toate acestea, inițiativa de a renunța la cărțile de muncă și de a opta pentru evidențele electronice ne dă o ușoară speranță că situația se va îmbunătăți și în acest domeniu.

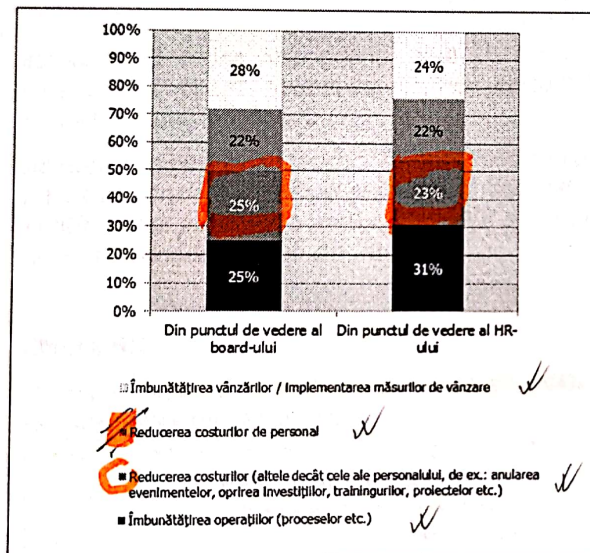
Jumătatea goală a paharului:

Wow, aproape 40% dintre respondenții noștri nu au pe agenda lor construirea unui HR modern! Se datorează acest lucru momentului în care ne aflăm? A fost acest punct pur și simplu re-priorizat pentru o altă perioadă de timp, în scopul canalizării întregului efort pentru a sprijini afacerea și a face față situației economice? Sau se datorează faptului că multe companii se consideră deja moderne, motiv pentru care nu mai consideră necesară *construirea* unui HR

Germania de către agenția de șomaj, instituție cu atribuții similare Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă din România). Dilema "nici un client, nici un loc de muncă" poate fi remediată (cel puțin într-o anumită măsură), angajatul primește încă bani (mai puțini, este adevărat). Și dacă o companie nu își concediază angajații, aceasta nu va trebui să recruteze și să dezvolte din nou angajații atunci când situația economică se va îmbunătăți. Dar un astfel de concept trebuie să fie implementat în primul rând "altundeva", din păcate nu și în companiile românești.

Conceptul de șomaj tehnic prevăzut de legea din România este similar în ceea ce privește faptul că angajații au dreptul la o indemnizație echivalentă cu min. 75% din salariul lor în timpul perioadelor când companiile suspendă contractul de muncă din motive economice.

FIGURA 7 – MĂSURILE CHEIE CARE TREBUIE PUSE ÎN APLICARE PENTRU A DEPĂȘI CRIZA



Acum, că au fost luate măsuri, este timpul pentru o primă reflecție – care sunt măsurile corecte?

Am dorit să aflăm de la managerii de resurse umane dacă din perspectiva *business-ului* există un punct de vedere diferit. Ei sunt de părere că business-ul împărtășește aceeași opinie, chiar dacă un pic mai echilibrată.

Două observații: în primul rând, responsabilii de resurse umane au luat în considerare ameliorarea operațiunilor (adeverata

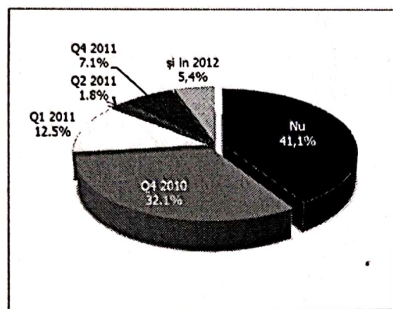
"curățenie generală") ca fiind măsura cea mai adecvată de implementat; în timp ce acest lucru pare a fi diferit din punctul de vedere al membrilor Board-ului. Dacă acesta este cazul, vom observa o abordare diferită și măsuri diferite "data viitoare"? În mod ideal, data viitoare nu înseamnă atunci când următoarea criză va bate la ușă, ci – întorcându-ne la întrebarea precedentă, *când este momentul potrivit să mergem la doctor?* – să profităm de momentul **actual!**

În al doilea rând, o abordare pe care o considerăm la fel de îndrăznească ca îmbunătățirea operațiunilor este menționarea de mulți participanți a "îmbunătățirii vânzărilor/implementarea măsurilor de vânzări", ca fiind o reacție adecvată la prăbușirea pieței. Prin aceasta trebuie să înțelegem că în loc de a reacționa întrebându-ne "ce facem dacă clienții dispar?", este de preferat să încercăm să găsim răspunsuri cu privire la modalitatea de a-i aduce înapoi sau de a aduce clienți noi. Ca și în exemplul anterior, nu este niciodată prea devreme să ne gândim la asta.

Acestea nu sunt considerate doar *încă niște* măsuri cheie de pus în aplicare în criză, ci amândouă sunt cele mai potrivite măsuri pentru "*vindecarea* de la rădăcină" cu efecte corespunzătoare pe termen lung (*terapie*).

Perspective

FIGURA 5 – PANA CAND INTENTIONEAZA COMPANIILE SA CONTINUE MASURILE DE RESTRUCTURARE?



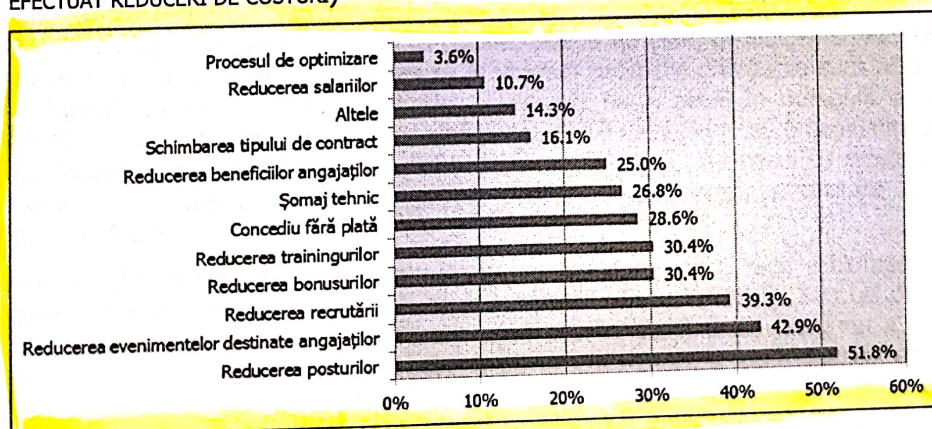
Nimeni nu dorește criza – dar ea încă (din nou) există – de aceea am vrut să vedem care este părerea respondenților cu privire la cât de mult va mai dura această situație. Astfel, am întrebat până când intenționează companiile să continue cu măsurile de restructurare începute în 2010. 41% dintre respondenți nu planificau măsuri de restructurare suplimentare, 32% au oprit restructurărilor drastice până la sfârșitul anului 2010. Acest lucru înseamnă că pentru

aproape 2/3 dintre respondenți, anul 2011 nu a reprezentat doar un nou an calendaristic, ci, de asemenea, un nou episod: lucrurile reintră pe făgașul lor normal, furtuna s-a sfârșit! (?)

Această imagine este, practic, în conformitate cu ultimele rezultate publicate de Banca Națională a României și Institutul Național de Statistică în septembrie 2011. Pentru prima jumătate a anului 2011, PIB a înregistrat o creștere cu 1,6% față de aceeași perioadă de timp din 2010.

Efecte HR

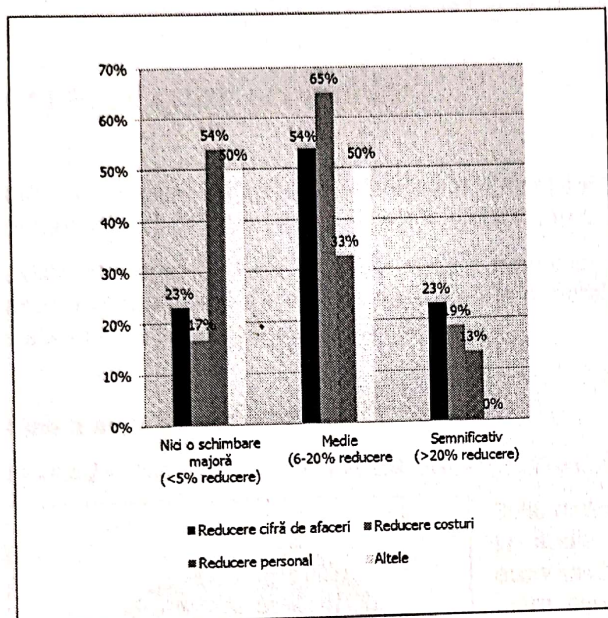
FIGURA 6 – ARII HR IN CARE COSTURILE AU FOST TAIATE (DIN CADRUL COMPANIILOR CARE AU EFECTUAT REDUCERI DE COSTURI)



Atunci când clienții încetează să cumpere produse sau servicii, cei care vând aceste produse sau servesc clienții nu mai au prea multe de făcut. Dacă nimeni nu cumpără, în aceeași măsură, cei care desfășoară activități de planificare, producție și mentenanță vor rămâne fără activitate. Pe baza acestei logici foarte simple, rezultatul din grafic este ușor de înțeles, iar nevoia de a reduce recrutările este evidentă.

Sunt benefice programele care au fost implementate cu succes, de exemplu, în Germania, unde angajații nu sunt disponibilizați, ci sunt transferați pe contracte de tip "part-time" – o reducere temporară sau suspendarea din timpul regulamentar de lucru. Pentru timpul nelucrat, angajații sunt susținuți de către Guvern (în

FIGURA 4 – ÎN CE MASURA AU FOST COMANIILE AFECTATE DE CRIZA



De ce doar 10%? Măsurile de restructurare implementate de companiile afectate de criză au fost axate în principal pe cele mai importante oportunități de reducere a costurilor. Tăierea costurilor și reducerea numărului de angajați par a fi mai ușor de pus în practică decât încercarea de a îmbunătăți operațiunile pe termen (mai) lung. În general, "reducerile" constituie doar o remediere de scurtă durată, dar, din păcate, nu un remediu sau tratament.

Altele: de exemplu pierderea clienților, M&A, tăierea de bonusuri

Când este momentul potrivit să mergem la doctor?

Este o întrebare generală: când este momentul potrivit pentru a "consulta medicul"? Când ne simțim bine? Din păcate, acesta nu este, de obicei, considerat momentul potrivit. Vedem prea des că în vremuri prospere prioritățile sunt altele: cumpără! fuzionează! crește! extinde!... Desigur, nu e nimic în neregulă cu a profita de oportunitățile apărute (cu alte cuvinte, ar fi neînțelept sau o neglijență să nu facem acest lucru). Dar, măsurile luate în scopul de a ține pasul cu creșterea pieței sunt adesea plătite cu prețul scăderii în eficiență, eficacitate sau profitabilitate.

Din punctul nostru de vedere, abordarea corectă este de a face schimbări în perioadele de creștere, "sustenabil de prima dată" (da, este dificil), sau cel puțin atunci când cele mai puternice furtuni s-au potolit. Dacă acest lucru nu a dat rezultate, cea mai bună abordare este să privim criza ca pe o "oportunitate" de a trata problemele chiar de la "rădăcină" și de a ne pregăti pentru vremurile bune ce vor veni. A nu reacționa deloc este, cu siguranță, cea mai proastă opțiune!

Pe scurt: începeți cu o analiză detaliată, interdisciplinară, pentru a identifica ceea ce ar trebui îmbunătățit (unde este problema?), dezvoltati scenarii cu privire la alternativele posibile pentru a rezolva problemele identificate (ce ar putea ajuta?), evaluați (ce plusuri/costuri/riscuri etc. prezintă), aliniați opțiunile (cu toții ne dorim asta!) și implementați-le corespunzător.

2. Descrierea detaliată a rezultatelor studiului HR

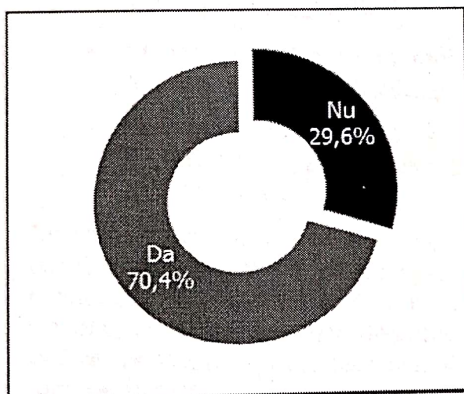
2.1. Impactul crizei economice

Citim știri despre ea aproape în fiecare zi: Criza Economică/Financiară. Prin urmare, primul subiect pe care l-am acoperit în studiul nostru abordează acest fenomen.

Există numeroase studii și opinii despre modul în care criza și-a pus amprenta asupra economiei și a mediului de afaceri în general – am dorit, de asemenea, să stabilim care este legătura cu funcția HR.

Cine a avut de suferit?

FIGURA 2 – PROCENTAJUL COMPANIILOR CARE AU EFECTUAT MASURI DE RESTRUCTURARE



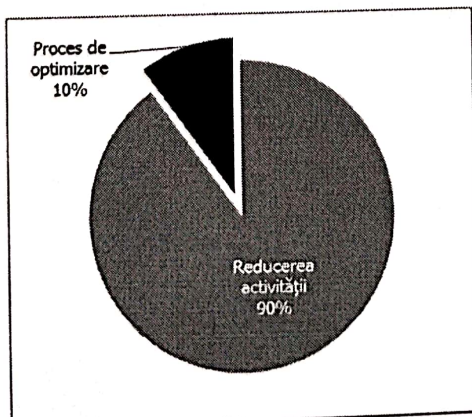
30% dintre companiile care au participat la studiu nu au fost afectate de criza economică într-o măsură suficient de mare pentru a vedea necesitatea unor măsuri drastice de restructurare.

Nu este prea ușor să judeci acest lucru în negru sau alb, ca rezultat pozitiv sau negativ. Având în vedere amplitudinea discuțiilor despre criză, am putea observa ca fiind pozitiv faptul că aproape o treime dintre companii nu au avut nevoie (nu au vrut?) să efectueze măsuri de restructurare. Pe de altă

parte, procentajul de 70% poate fi interpretat astfel: "majoritatea" companiilor au avut nevoie de măsuri de restructurare – cu consecințe care ne sunt prezentate "în fiecare zi" în presă, la TV și în numeroase "conferințe de criză".

Cât de grav a fost? Cum s-a intervenit?

FIGURA 3 – MASURI DE RESTRUCTURARE PE CARE COMPANIILE LE-AU EFECTUAT ÎN 2010



Din cele 70% de companii care au efectuat măsuri de restructurare, 90% au luat în considerare acțiuni de restrângere a activității, cum ar fi: închiderea de sucursale, disponibilizări de personal, reduceri de bugete și costuri, înghețarea salariilor și a posturilor disponibile.

Numai 10% au ales măsuri de optimizare a proceselor, ca o metodă de restructurare în 2010, un procentaj foarte scăzut din punctul nostru de vedere.

1.3. Stop-cadru: principalele rezultate ale studiului HR

Acest studiu HR reprezintă feedback-ul primit din partea a peste 60 de companii ce activează în domenii precum: energie și utilități, distribuție, telecomunicații, servicii financiare și alte servicii profesionale. Cele mai multe companii participante sunt medii sau mari și toți respondenții au poziții de senior management în aria resurselor umane. Pe scurt, rezultatele studiului arată următoarele:

- Dezvoltarea unui HR modern este cel mai important rol al funcției HR în România
- HR-ul este bine integrat în procesul de dezvoltare a strategiei companiei și contribuie în mod semnificativ la punerea sa în aplicare
- Managementul talentelor este o prioritate de top pentru HR
- Există o dorință puternică a departamentelor de resurse umane de a dezvolta/îmbunătăți în continuare modele de carieră transparente, sisteme de management al competențelor și programe de dezvoltare a liderilor și a managementului
- Managementul performanței este implementat pe scară largă, dar există loc destul pentru îmbunătățiri
- Funcția HR nu dispune încă de confirmarea din partea business-ului asupra poziționării ei ca **partener strategic**. HR-ul trebuie să mai parcurgă câțiva pași pentru a fi acceptat ca un *partener de afaceri*.

Rezultatele de mai jos lasă loc de interpretare. Am folosit la maximum această oportunitate. Nu există o abordare în alb și negru pentru citirea și *decodarea* rezultatelor. În schimb există multe opinii și puncte de vedere. În loc să repetăm mecanic procentajele, mai degrabă dorim să vă împărtășim aceste puncte de vedere, pentru a încuraja discuțiile vii, constructive, pe marginea acestor subiecte. Lectură plăcută!

În primul rând, observăm că nu este vorba despre un sistem singular sau o preferință clară pentru o anumită practică, ci mai degrabă există o combinație a tuturor criteriilor posibile.

Este bine să observăm că performanța angajaților este luată în considerare atunci când se decide asupra remunerației în cazul a 2/3 dintre companii (există potențial pentru cele 1/3 rămase). Pe de altă parte, este interesant faptul că mai mult de jumătate dintre companii își stabilesc salariile bazându-se și pe deciziile managementului de top. Presupunem că acest lucru se aplică pentru funcțiile înalte, unde disponibilitatea de a plăti este "fixă". Pe de altă parte, salariile sunt stabilite printr-o decizie ce depinde adeseori de puterea și influența reprezentanților angajaților.

Rezultatele cu privire la "prețul pieței" (>50%) sunt de înțeles, din moment ce, cel mai probabil, nu foarte multe companii pot nega existența pieței, motiv pentru care trebuie să acționeze în consecință.

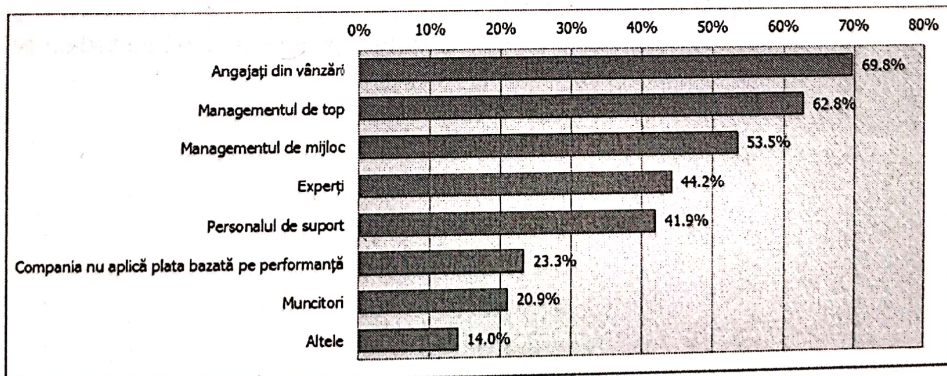
Grilele de evaluare a posturilor sunt instrumente fine ce sistematizează și organizează salariile în cadrul întregii organizații. Recomandăm stabilirea unor astfel de grile, deoarece contribuie la consolidarea transparenței, constituie fundamentul pentru plata bazată pe competență/responsabilitate și ultimul motiv, dar nu cel din urmă, reprezintă baza pentru o compensație *cinstită* în cadrul diferitelor niveluri ale organizației.

Având în vedere cele enunțate mai sus, am adresat întrebări și cu privire la modul în care funcționează sistemul actual de compensare și beneficii sau dacă acesta are nevoie de îmbunătățiri. Imaginea este destul de echilibrată; puțin mai mult de jumătate dintre respondenți (54%) consideră că sistemul de salarizare are nevoie de îmbunătățiri, în timp ce pentru cealaltă (aproape) jumătate funcționează foarte bine.

Faci mai mult = primești mai mult?

Plata bazată pe performanță are sens acolo unde performanța poate fi măsurată. Cum este aplicată în cadrul companiilor respondenților noștri?

FIGURA 16 – GRUPURILE ȚINTA ALE PLAȚII BAZATE PE PERFORMANȚA



Primele trei grupuri țintă – angajații din vânzări, managementul de top și cel de mijloc – arată exact cum ne așteptam: obiectivele sunt stabilite și măsurate clar (cel puțin acolo unde se pot stabili și măsura clar).

Studiu Ensignt: Unde se situează HR-ul în România?

Prima ediție

Dacă anterior am afirmat că în primul rând managementul de mijloc joacă un rol important în implementarea strategiei, acesta ar trebui reflectat, de asemenea, și într-un pachet de beneficii pe măsură. Performanța demonstrată în atingerea țelurilor companiei ar trebui recompensată. Acest lucru motivează angajații să își ia în serios rolul și să fie răsplătiți pentru eforturile lor. Dacă managerii nu sunt recompensați potrivit performanței lor, probabil contribuția lor la succesul companiei nici măcar nu a fost măsurată. Dacă nu a fost măsurată, va fi foarte dificil pentru managementul de top să identifice motivele (și persoanele "vinovate") pentru care nu au lucrat așa cum s-ar fi așteptat, precum și unde au apărut conflictele.

Referitor la angajații din vânzări, chiar dacă sunt evaluați ca și grup a cărui recompensare este cel mai strâns legată de performanță, 30% dintre companii încă nu conectează performanța (de exemplu succesul în vânzări) de o compensare corespunzătoare. Revenind la discuția cu privire la măsurile prin care se poate depăși criza (gândind în viitor) – una dintre sugestii a fost de a *îmbunătăți măsurile din vânzări* – iar plata bazată pe performanță poate fi una dintre alegerile cele mai bune pentru a stimula vânzările.

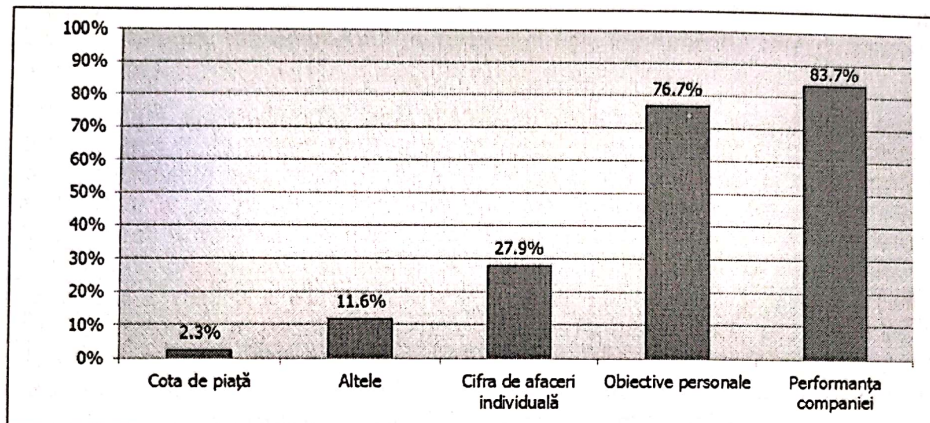
Pentru tipurile de funcții unde plata este mai puțin legată de performanță, HR-ul trebuie să se asigure că măsurarea performanței, care este într-adevar mai greu de realizat, este setată și implementată cum se cuvine.

O altă observație foarte importantă: dacă un astfel de sistem este implementat, dar aplicarea sa este bazată pe criterii ale performanței formulate prea general și măsurarea sa se realizează pe baza judecății individuale a superiorilor (și nu este transparentă), evaluările anuale pot fi considerate de către angajați un *exercițiu gol* inutil. Procesul de management al performanței și HR-ul își pot pierde credibilitatea. Mai mult decât atât, dacă salariile sunt (considerabil) conectate la rezultatele unei astfel de evaluări, angajații se vor simți nedreptățiți.

Vreți mai mult?

În afară de plata bazată numai pe performanță, bonusurile sunt aplicate cu scopul de a face salariile să varieze și să nu mai fie dependente doar de nivelul sau de deciziile pieței. Pentru a acorda bonusuri nu neapărat ca *un cadou în plus*, ci pentru a le transforma într-un stimulent semnificativ pentru *o contribuție în plus*, ar trebui să fie bazate pe criterii inteligibile și măsurabile.

FIGURA 17 – CRITERIILE CE INFLUENȚEAZA PLATA UNUI BONUS



Obiectivele personale (de exemplu performanța) joacă bineînțeles un rol important, lucru care este îmbucurător; așa și trebuie să fie.

Performanța companiei este criteriul cel mai des aplicat pentru definirea bonusurilor. Acest lucru are sens; îl poți percepe ca și cum *dividendele* au fost plătite nu acționarilor, ci angajaților, ca *un semn de mulțumire* pentru contribuția adusă. Chiar dacă acest criteriu este aplicat de majoritatea companiilor, bonusul corespunzător în mod normal nu reprezintă cea mai mare parte (și nici nu ar trebui), din moment ce performanța fiecărei persoane este apreciată în mod egal, fără a fi nevoie de performanțe individuale. Pentru a nu fi "prea egal", procentajul poate fi ajustat în funcție de nivelurile din cadrul organizației, reflectând astfel și responsabilitatea pentru succesul companiei – atât în vremuri bune, cât și în vremuri dificile.

Performanța companiei poate fi folosită precum "un multiplicator", pentru a limita cotele individuale ale bonusurilor (bazate pe performanță). Această abordare are sens atunci când se ajustează plata bonusurilor în vremuri în care "cămățile nu sunt (suficient de) pline". Îndeplinirea obiectivelor individuale (de exemplu, 100%) este multiplicată cu 1, în cazul în care compania se descurcă bine și bugetul pentru bonusuri este disponibil, sau cu 0,X când bugetele nu sunt disponibile din cauza... unei crize, de exemplu. Pentru astfel de calcule este important să gestionezi așteptările angajaților, deoarece este posibil ca ei să nu primească ce așteaptă.

Ceea ce vezi este ceea ce primești?

84% dintre respondenți au implementat deja un sistem de management al performanței. Am observat în partea dedicată remunerației faptul că performanța individuală oferă input semnificativ pentru nivelul salariului. Dar din punctul de vedere al HR-ului sunt mult mai multe beneficiile pe care le oferă organizației un sistem de management al performanței bine pus la punct.

Ce-ți dorești, asta primești!

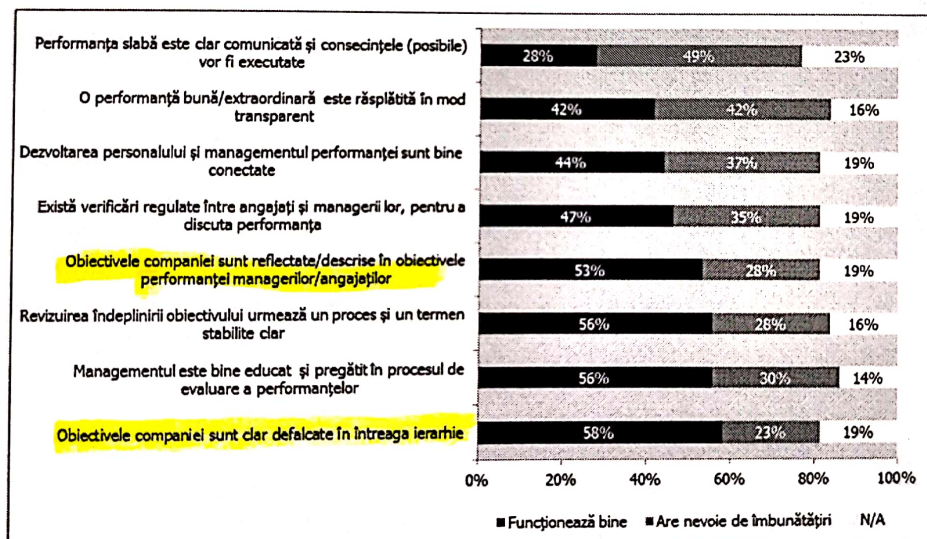
În primul rând, managementul performanței sprijină dezvoltarea organizației. Înainte de a măsura performanța, trebuie să definim ce vrem să măsurăm; pentru a defini ceea ce vrem să măsurăm, trebuie să definim așteptările. Care sunt

obiectivele? Cum pot fi acestea declinate în obiective mai mici? Cine din cadrul organizației, cum și ce anume poate contribui/livra? Întorcându-ne la discuția despre strategie, managementul performanței este instrumentul care declanșează acest proces.

Odată definit, managementul performanței furnizează nu doar inputul cerut pentru compensare, ci, în același timp, ajută la identificarea punctelor slabe (în cazul în care performanța este nesatisfăcătoare). De ce nu au funcționat lucrurile conform așteptărilor și ce poate fi făcut pentru a le îmbunătăți în această perioadă? Identificarea și tratarea punctelor slabe nu ar trebui considerate (încă) o pedeapsă, ar trebui (în primul rând) să funcționeze ca input pentru măsurile de dezvoltare a personalului, pentru a elimina diferențele dintre nivelul dorit și nivelul actual al competențelor și a permite angajaților să performeze. Dacă nici măsurile de dezvoltare nu ajută, este normal ca performanța slabă să fie sancționată. Faptul că fiecare persoană din cadrul organizației trebuie să participe la succesul companiei și că "refuzul" nu va fi tolerat trebuie să fie transparent în organizație.

Au mai rămas multe de spus, dar mai întâi, cum funcționează lucrurile în cadrul companiilor din România?

FIGURA 18 – CE CARACTERIZEAZA MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI?



Obiectivele companiei sunt defalcate în mod clar și managementul este bine pregătit. Este încurajator să vedem că acest aspect pare a fi stabilit corect, din moment ce constituie baza pentru întregul proces de management al performanței (în afara faptului că ar trebui să urmeze un proces clar...).

Uitându-ne la ariile ce trebuie îmbunătățite, găsim aspecte ce au fost menționate mai devreme cu privire la salarizarea bazată pe performanță.

Managementul performanței nu este doar un instrument **de răsplată sau sancțiune**, ci acesta poate (și ar trebui) identifica punctele slabe de care angajații nu sunt conștienți, pentru a le permite să se perfecționeze => **conectați-l, așadar, cu dezvoltarea personalului!**

Performanța trebuie să fie **recompensată în mod transparent** – pentru a realiza acest lucru, primul pas ce trebuie făcut este ca obiectivele să fie declinate la nivel de departament și apoi mai departe, la nivel individual, într-un mod transparent,

corect și realizabil. Al doilea pas este acela de a le oferi celor care trebuie să evalueze (managerii) toate instrumentele pentru a judeca corect, pe baza unor indicatori măsurabili. În ultimul rând, toate calculele legate de evaluări ar trebui să fie clare și transparente. Interesant în acest sens este faptul că doar primii doi pași par să funcționeze bine... 42% dintre cei care au implementat un sistem de management al performanței nu sunt mulțumiți de transparența cu care sunt recompensați angajații cu cele mai bune performanțe. Acest lucru probabil că are legătură cu actuala cultură de business din România, unde comunicarea și explicarea deciziilor este adeseori considerată o slăbiciune de către angajați.

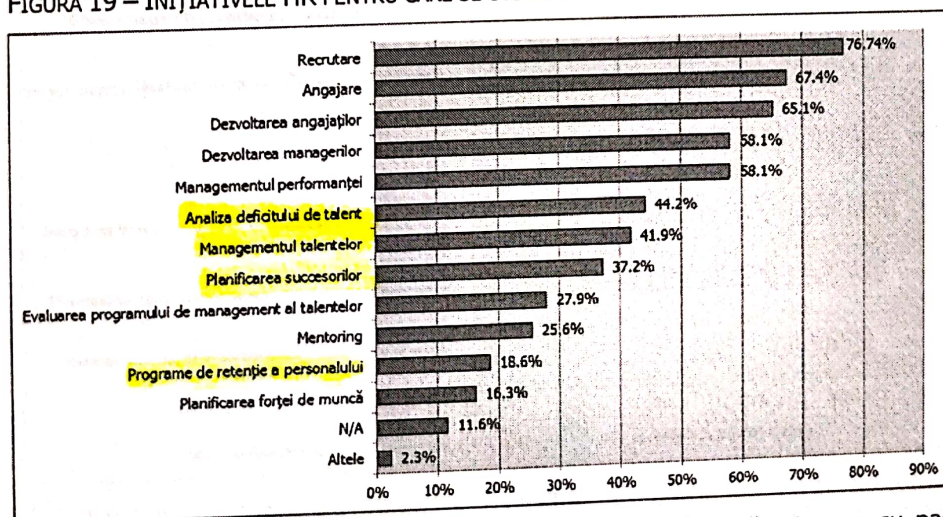
Performanța slabă este comunicată clar, consecințele (sanctiunile) sunt puse în aplicare... la doar 28% dintre companiile respondente. În ceea ce privește comunicarea, ne referim la ceea ce s-a spus despre "rolul managementului/ leadership-ului" și sperăm că situația se va îmbunătăți odată cu înțelegerea (acceptarea?) acestei filozofii. În legătură cu consecințele, recomandarea noastră este să *lăsați să rămână urme* în organizație. Da, nu este plăcut, dar în business este câteodată ca în viața reală: nimeni nu va lua degetul de pe plita încinsă dacă nu va simți durerea...

Oricum, rolul HR-ului legat de îmbunătățirea performanței este acela de a asista și de a pregăti echipa de management în comunicarea cu cei care au avut rezultate slabe și de a găsi împreună modalitățile adecvate de îmbunătățire a performanțelor cu ajutorul unor măsuri potrivite de dezvoltare.

Mai mult

Printre avantajele folosirii unui model de competențe, așa cum am menționat deja în introducerea capitoului, mai sunt multe de descoperit. Pe lângă faptul că dorim să identificăm *cât de bine* funcționează, dorim să înțelegem *unde* este aplicat.

FIGURA 19 – INIȚIATIVELE HR PENTRU CARE SE UTILIZEAZĂ MODELUL DE COMPETENȚE



Potrivit acestui grafic, aplicarea modelelor de competențe urmărește pas cu pas nivelul de maturitate al ariilor HR, ceea ce nu este deloc surprinzător. Procentajele mai scăzute cel mai probabil se datorează faptului că procesele HR nu sunt implementate (integral).

De multă vreme se folosesc pentru recrutare inventare de competențe necesare pentru anumite posturi. Studiul nostru relevă faptul că aceasta este în continuare utilizarea lor principală: aproximativ trei sferturi dintre respondenți le folosesc pentru recrutare și angajarea/alocarea personalului.

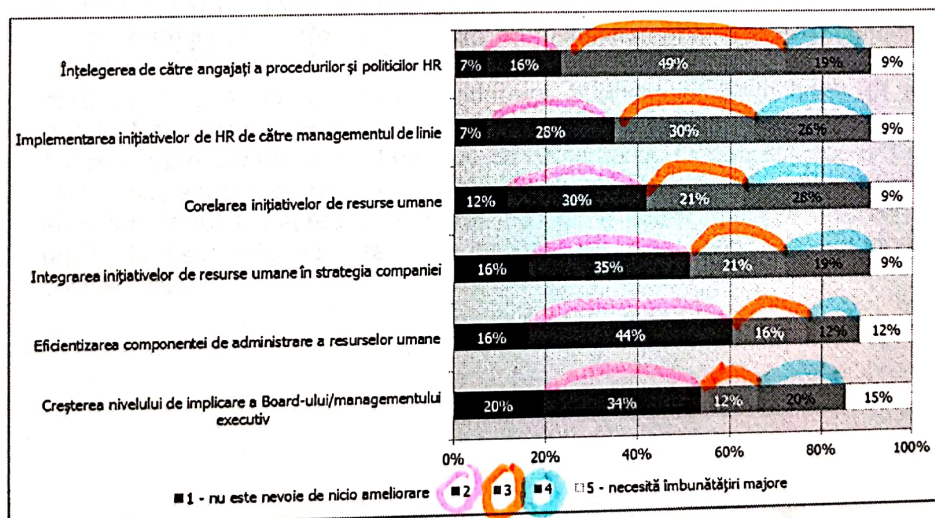
În orice caz, un model de competențe oferă companiei mult mai multe beneficii dacă este aplicat în mod consecvent, pentru toate familiile de posturi și pentru toate senioritățile. Un model de competențe bine definit asigură buna corelare a profilului postului cu cerințele businessului, indicând atât cunoștințele necesare, cât și abilitățile actuale ale angajaților. Mai mult decât atât, poate servi și ca input foarte important pentru analiza nevoii de dezvoltare/pregătire a angajaților și a planurilor de dezvoltare profesională.

Investiția în implementarea modelelor de competențe sau în perfecționarea celor deja existente poate fi considerată ca fiind una dintre inițiativele-cheie de pe agenda HR. Un management al competențelor bine pus la punct reprezintă o condiție necesară (și punctul de început) pentru un HR modern.

2.4. Tendințe

Sperăm că imaginea cu privire la modul în care practicile curente HR sunt implementate în România a devenit mai clară. Permiteți-ne să aruncăm o scurtă privire în viitor: unde ar trebui să fie HR-ul în următorii doi ani? Am rugat respondenții să identifice cele mai dezvoltate arii ale HR, precum și pe cele ce au nevoie de îmbunătățiri în viitor.

FIGURA 20 – PUNCTE FORTE SI ZONE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE ÎN URMATOARELE 24 DE LUNI



Să începem cu aspectele "bune": observăm că există un nivel ridicat de implicare/acceptare la nivelul Board-ului și managementului de vârf în cazul a mai mult de jumătate dintre managerii HR. Așa și trebuie să fie; până la urmă, Board-ul este cel care va finanța și va sprijini toate inițiativele viitoare cu privire la HR-ul modern. Chiar dacă scorul este mare, există încă 1/3 dintre companii care văd un potențial ridicat de îmbunătățire în acest sens.

"Clasica" administrare a personalului funcționează foarte eficient pentru marea majoritate a companiilor și înregistrează cel mai mare scor (categoriile 1 și 2 împreună). Dar jumătate dintre respondenți consideră că este nevoie și aici de îmbunătățiri mai serioase.

Îndreptându-ne atenția către nevoile mai mari de îmbunătățire, răspunsurile indică din nou nevoia unei mai implementări mai bune a inițiativelor de resurse umane de către management (conducerea angajaților...).

Totuși, nu doar managerii, ci și "oamenii de HR" au nevoie să-și îmbunătățească modul în care acționează. Și mai necesară este o îmbunătățire a înțelegerii de către angajați a politicilor și practicilor HR. Beneficiarii înșiși nu sunt foarte informați "de ce" și "cum" – și aici intervine responsabilitatea HR-ului de a duce mesajul mai departe. Acest lucru va fi poate una dintre cele mai mari provocări pentru HR în următorii doi ani.

Privind răspunsurile din Figura 20, dorim să încheiem studiul cu următoarele două concluzii:

- **Funcției HR îi lipsește încă acceptarea/recunoașterea din partea companiei.** Pentru mai mult de o treime dintre companii, echipa HR este lipsită de satisfacție datorită lipsei de acceptare și implementare a inițiativelor pe care le are: pe de o parte, managerii seniori nu sprijină inițiativele HR, și pe de altă parte, managementul nu livrează practicile HR la nivelul așteptat. Extinzând analiza și spre ceilalți angajați, imaginea nu devine îmbucurătoare: înșiși angajații nu înțeleg politicile și practicile HR, așa cum ne-au răspuns 28% dintre respondenți.
- **Funcția de resurse umane încă trebuie să lucreze pentru a fi acceptată ca partener de business.** Chiar dacă cei mai mulți dintre liderii HR care au participat la studiu raportează direct către CEO, există o lacună între activitatea lor și strategia de business, așa cum au menționat 28% dintre respondenți. Funcția de HR trebuie încă să depună eforturi serioase pentru a se impune ca partener credibil pentru CEO în conducerea businessului. Mulți lideri HR vor trebui să se schimbe pe ei înșiși, dar și modul în care fac HR (limbajul pe care îl folosesc când comunică cu Board-ul, fundamentarea ("business case-ul") pe care o fac pentru inițiativele pe care le promovează etc.). Acesta, împreună cu o abordare factuală, reprezintă singurul mod de a educa managerii seniori cu privire la beneficiile pe care niște inițiative HR bine definite le pot aduce businessului.



3. Competențele Enight în materie de HR

Enight Management Consulting este o companie de consultanță în management ce evoluează continuu din 2000. Din punctul de vedere al cifrei de afaceri și al numărului de angajați, Enight este cea una dintre cele mai importante companii de consultanță în management din România.

Aria noastră de practică "People" sprijină companiile în timpul proceselor de dezvoltare, integrare post-fuziune, restructurare și servicii de externalizare.

Convingerea noastră este că angajații – oamenii dumneavoastră – sunt mai mult decât resurse anonime sau simpli factori de producție; ei reprezintă nucleul și inima unei afaceri. }

Aceeași logică funcționează și pentru managementul angajaților: este vorba despre definirea structurilor ce permit oamenilor să atingă performanța și să obțină rezultatele scontate.

Competențele noastre în Resurse Umane:

- Reorganizare & Transformare
- Procese de HR, proceduri, roluri & responsabilități
- Modele de management al performanței
- Modelarea & Evaluarea competențelor
- Strategia și implementarea managementului schimbării
- Dezvoltarea competențelor
- Implementarea sistemelor informatice pentru gestionarea resurselor umane

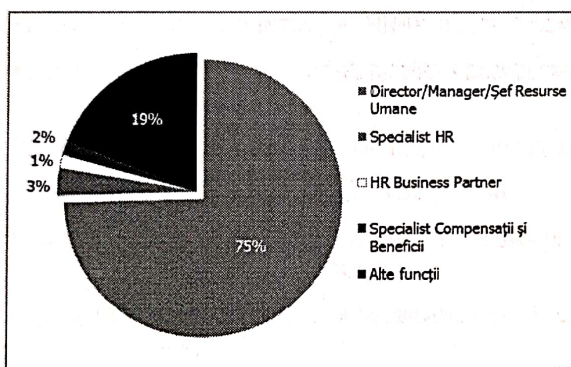
ANEXĂ

Profilul respondenților

Rezultatele studiului au fost obținute prin prelucrarea a peste 60 de chestionare completate.

Respondenții sunt reprezentanți de top și middle management în departamentele de resurse umane ale companiilor intervievate. Așa cum se arată în figura de mai jos, 75% dintre respondenți dețin funcția de Director/Manager/Șef Resurse Umane. Din celelalte funcții rămase, 3% sunt Specialiști HR, 2% Specialiștii în Compensatii și Beneficii, iar 19% au alte funcții în domeniul resurselor umane.

FIGURA 21 – FUNCȚIILE RESPONDENȚILOR

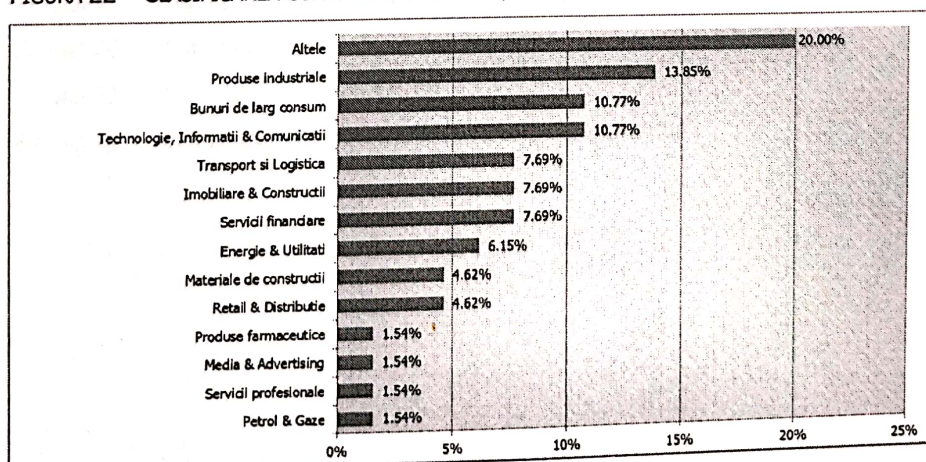


Cumulativ, companiile participante la studiu au înregistrat în anul 2009 o cifră de afaceri de peste 5,7 miliarde de euro și au peste 75.000 de angajați. Având în vedere aceste cifre, considerăm rezultatele acestui studiu foarte relevante, iar tendințele observate ca fiind reprezentative pentru funcția de resurse umane din cadrul

organizațiilor de mărime mare.

Distribuția pe industrii, prezentată în Figura 22, arată că cei mai mulți participanți la acest studiu fac parte din sectorul Produselor Industriale, cu o rată de 14%. Alte sectoare cu un număr mare de participanți sunt: Bunuri de larg consum (11%), Tehnologie, Informații și Comunicații (11%), urmate de Transport și Logistică (8%), Imobiliare și Construcții (8%) și Servicii financiare (8%).

FIGURA 22 – CLASIFICAREA COMPANIILOR ÎN FUNCȚIE DE INDUSTRIE



SUMAR FIGURI

- FIGURA 1 DISTRIBUȚIA RESPONDENȚILOR ÎN FUNCȚIE DE LINIA DIRECTĂ DE RAPORTARE
- FIGURA 2 PROCENTAJUL COMPANIILOR CARE AU EFECTUAT MASURI DE RESTRUCTURARE
- FIGURA 3 MASURI DE RESTRUCTURARE PE CARE COMPANIILE LE-AU EFECTUAT ÎN 2010
- FIGURA 4 ÎN CE MASURĂ AU FOST COMPANIILE AFECTATE DE CRIZĂ
- FIGURA 5 PÂNĂ CÂND ÎNȚEPTĂ COMPANIILE SĂ CONTINUE MASURILE DE RESTRUCTURARE?
- FIGURA 6 ARII HR ÎN CARE COSTURILE AU FOST TAIATE (DIN CADRUL COMPANIILOR CARE AU EFECTUAT REDUCERI DE COSTURI)
- FIGURA 7 MĂSURILE CHEIE CARE TREBUIE PUSE ÎN APLICARE PENTRU A DEPĂȘI CRIZĂ
- FIGURA 8 ROLUL PRINCIPAL AL HR-ULUI ÎNTR-O COMPANIE
- FIGURA 9 ÎNFLUENȚA FUNCȚIEI DE HR ÎN DEZVOLTAREA ȘI IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE BUSINESS
- FIGURA 10 NIVELUL DE CONȘTIENȚARE CU PRIVIRE LA STRATEGIA/DIRECȚIA COMPANIEI
- FIGURA 11 TOPUL PRIORITĂȚILOR FUNCȚIEI HR
- FIGURA 12 CELE MAI DEZVOLTATE ARII HR ÎN CADRUL COMPANIILOR/PRIORITIZARE PENTRU DEZVOLTAREA VIITOARE
- FIGURA 13 UNDE AR TREBUI CA MANAGEMENTUL SĂ JOACE UN ROL ACTIV ÎN ACTIVITĂȚILE HR?
- FIGURA 14 CUM SUNT IMPLEMENTATE ACTIVITĂȚILE HR ÎN CADRUL COMPANIEI?
- FIGURA 15 CRITERIILE PE CARE SE BAZEAZĂ COMPENSAȚIA
- FIGURA 16 GRUPURILE ȚINTĂ ALE PLĂȚII BAZATE PE PERFORMANȚĂ
- FIGURA 17 CRITERIILE CE ÎNFLUENȚEAZĂ PLATA UNUI BONUS
- FIGURA 18 CE CARACTERIZEAZĂ MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI?
- FIGURA 19 ÎNȚIATIVELE HR PENTRU CARE SE UTILIZEAZĂ MODELUL DE COMPETENȚE
- FIGURA 20 PUNCTE FORTE ȘI ARII DE ÎMBUNĂȚIRE ÎN URMĂTOARELE 24 DE LUNI
- FIGURA 21 FUNCȚIILE RESPONDENȚILOR
- FIGURA 22 CLASIFICAREA COMPANIILOR ÎN FUNCȚIE DE INDUSTRIE



ensightTM

Management Consulting

184-186 Traian St., 024045
Bucharest, Romania
Tel: +40 31 4055468
Fax: +40 31 4055467
www.ensight.ro

MEMBER OF EUROGROUP CONSULTING NETWORK



Scanned with OKEN Scanner

Unde se situează HR-ul în România?
Prima ediție



Know. Transform. Perform.

MULȚUMIRI

Echipa Ensiht Management Consulting dorește să mulțumească tuturor companiilor și reprezentanților acestora care au participat la prima ediție a studiului "Unde se situează HR-ul în România?".

Sperăm că timpul investit de dumneavoastră răspunzând la această inițiativă lansată de echipa Ensiht va fi recompensat de rezultatele cuprinse în acest raport. Rămânem, desigur, la dispoziția dumneavoastră pentru orice întrebări suplimentare legate de acest subiect.

Vă mulțumim pentru că ați fost alături de noi în această inițiativă și sperăm că această colaborare va continua și în edițiile viitoare ale studiului HR.

Cu stimă,

Ensiht Management Consulting

Echipa Ensiht Management Consulting

CUPRINS

- 1. Introducere // 4
 - 1.1. Obiectivele studiului HR // 4
 - 1.2. Cine a participat // 5
 - 1.3. Stop-cadru: rezultatele principale ale studiului HR // 6
- 2. Descrierea detaliată a rezultatelor studiului HR // 7
 - 2.1. Impactul crizei economice // 7
 - 2.2. Obiective și direcții ale companiilor // 11
 - 2.3. HR-ul modern // 17
 - 2.4. Tendințe // 29
- 3. Competențele Ensignt în materie de HR // 31
- Anexă: Profilul respondenților // 32
- Sumar figuri // 33

1. Introducere

1.1. Obiectivele studiului

Unde se situează HR-ul în România?

Să recunoaștem: în cele din urmă, rolul managementului resurselor umane este de a optimiza randamentul investițiilor în capitalul uman din cadrul companiilor.

Numai atât? Ei bine, este un început! Dacă acesta este obiectivul, atunci întrebarea este: cum să creăm strategia de resurse umane optimă, în vederea atingerii acestui obiectiv? Cum să dezvoltăm o organizație HR pentru a sprijini cel mai bine business-ul, cum să definești procesele, rolurile și responsabilitățile, în scopul de a deveni un "partener de afaceri" – pentru a cita aici, unul dintre inevitabilele "concepte noi", pe care directorii de HR îl aud de la directorii executivi. Sau, de multe ori (poate nu îndeajuns de des), asta este ceea ce directorii de HR încearcă "să vândă" directorilor executivi.

Dacă ne gândim la istoria și dezvoltarea resurselor umane în ultimii 10-15 ani observăm un parcurs dinamic. S-a dezvoltat de la simpla administrare a "resursei umane" la un concept complex, ce poate reprezenta factorul critic de succes în gestionarea capitalului uman al fiecărei companii. Ne gândim la câteva aspecte: de la simplul training la planurile de dezvoltare individuală pe termen lung și managementul talentelor, de la administrarea dosarelor de personal la managementul performanței, de la recrutare la angajare (chiar mai mult: "personnel marketing").

Astfel de evoluții ale funcției HR pot fi observate în marile companii din întreaga Europă, de fapt din întreaga lume – **dar unde se situează HR-ul în România?**

Fiind unii dintre cei mai noi membri ai Uniunii Europene, am vrut să aflăm dacă așa-zisele "standarde europene" și-au găsit un loc în companiile românești.

Consultanța în domeniul managementului resurselor umane a fost și este în continuare unul dintre pilonii Ensignt pentru o abordare cuprinzătoare privind transformarea companiilor. Colaborările din ultimii 10 ani cu companii care operează în România – fie în proiecte HR "independente" sau în contextul unor transformări complexe – ne-au facilitat formarea unui punct de vedere propriu. Prin intermediul acestui studiu dorim să împărtășim acest punct de vedere managerilor de resurse umane din România.

În afară de a afla ce anume îi preocupă pe managerii de resurse umane din România, mai există un subiect care afectează toate companiile care operează în România (nu-i așa?): cum să facă față crizei? Având posibilitatea de a-i întreba pe managerii de resurse umane despre situația actuală a HR-ului, nu am vrut să pierdem ocazia de a descoperi, de asemenea, viziunea lor asupra subiectelor de mare interes din domeniul resurselor umane (nu numai din România). Nu în ultimul rând, am dorit să obținem un punct de vedere asupra direcției pe care HR-ul o va urma în următorii doi ani.

1.2. Cine a participat

Ipotiza inițială: companii mari = HR avansat. Din moment ce ne-am dorit să aflăm despre imaginea de ansamblu privind HR-ul modern, ne-am orientat atenția către organizațiile mai mari. Pe baza acestei ipoteze, studiul nostru a avut ca segment țintă cele mai importante companii medii și mari din România. Am ales acest grup țintă datorită varietății (așteptate) a proceselor HR ce sunt implementate în companiile mari, ceea ce ne-a permis să comparăm mai bine rezultatele și să obținem o imagine mai clară a stadiului în care se află resursele umane în România.

Din cele 200 de companii invitate să participe la studiu, 63 de companii au completat chestionarul. Întrebările noastre au fost adresate managerilor de resurse umane seniori.

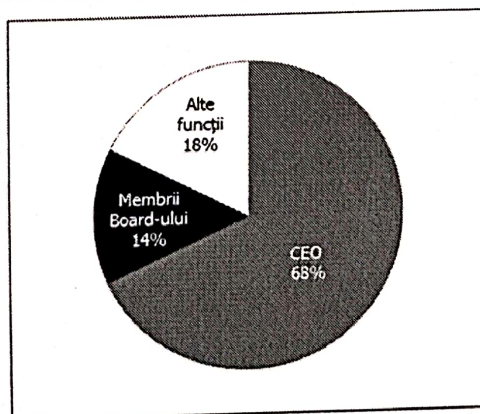
Studiul a fost realizat în plină criză economică, la sfârșitul anului 2010, iar rezultatele au fost analizate și interpretate în anul 2011.

În trecut, unul dintre rolurile principale ale HR a fost acela de a asigura respectarea regulilor și regulamentelor companiei. Deși acest lucru este încă și va fi întotdeauna o funcție necesară, în ultima vreme se pune un accent mai puternic asupra alinierii cu strategia companiilor.

La urma urmei, CEO-ul este responsabil de realizarea misiunii și obiectivelor organizației. În multe companii, numai *funcțiile cheie* sunt considerate a contribui semnificativ la succesul companiei.

În HR-ul modern, percepția s-a schimbat și HR-ul joacă un rol tot mai important. Succesul sau eșecul unei organizații este legat întotdeauna de capacitatea resurselor umane de a anticipa ceea ce va urma, de a dezvolta planuri pentru a atinge obiectivele și de a asigura resursele necesare pentru obținerea rezultatelor.

FIGURA 1 – DISTRIBUȚIA RESPONDENȚILOR ÎN FUNCȚIE DE LINIA DIRECTĂ DE RAPORTARE



Un prim indiciu despre importanța aparent crescută a funcției HR se reflectă în faptul că mai mult de 2/3 din respondenți raportează direct la CEO. Dacă extindem perimetrul, mai mult de 3/4 dintre liderii HR raportează direct Board-ului.

Membrii Board-urilor i-au invitat pe managerii de resurse umane să ia un loc la aceeași masă. Este acesta un parteneriat de afaceri? Sau este doar începutul? Rămâne a fi dovedit de

ambele părți: cât de serios vede Board-ul acest parteneriat, dar, de asemenea, cât de bine se achită HR-ul de sarcinile sale? Oricum, este un bun început!